جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر خصائص الوظيفية العامة في فاعلية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في منطقة القريات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب
أنور محمد العنزي

إشراف
الدكتور حسين محمد العزب

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2011م

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب أنور محمد العنزي الموسومة بــ:

أثر خصائص الوظيفية العامة في فاعلية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في منطقة القريات في المملكة العربية السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. حسين محمد العزب		2011/05/23	مشرفاً ورئيساً
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2011/05/23	عضواً
د. خالد يوسف الزعبي		2011/05/23	عضواً
د. محمد مفضي الكساسبة		2011/05/23	عضواً

عميد الدراسات العليا/

أ.د. صالح الكساسبة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني

الإهداء

أهدي جهدي هذا المبارك بإذن الله تعالى إلى كل من:

إلى (والدي العزيز) حفظه الله الذي شجع ونصح في سبيل طلب العلم.

إلى رمز العطاء والصفاء (والدتي العزيزة) حفظها الله

إلى زوجتي العزيزة التي دعمت ونصحت وهيأت الجو المناسب لهذا العمل، فبارك الله فيها وجزاها عني خير الجزاء

إلى أخواني وأخواتي جميعاُ، الذين دعموا وشجعوا ولم يترددوا في المساعدة والنصيحة

إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي من الأهل الأصدقاء والزملاء

إلى الجميع اهدي هذا العطاء

أنور العنزي

الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر والمنة له على فضله، وإحسانه، وتوفيقه على إتمام هذا الجهد المتواضع الذي أسأله الله أن ينفع به العلم والعلماء, والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد واله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين, وبعد:

مع إتمامي لهذا الجهد المتواضع لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور الفاضل حسين العزبالمشرف على هذه الرسالة، ا لذي أولاني جُل اهتمامه، ومنحني الكثير من وقته، وغمرني بلطفه، وحسن تعامله، وكرم خُلقه، وتفضل علي بتوجيهاته وآرائه السديدة، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، حتى خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة, الذين غمروني بعلمهم، وأدين لهم بالفضل في وصولي لهذه المرحلة.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم في تحكيم أداة هذه الدراسة وقدم لي النصح والتوجيه وكان لملاحظاتهم القيمة الدور الكبير في ظهورها بصورتها المشرقة.

و أتقدم بالشكر للعاملين في الدوائر الحكومية بمحافظة القريات، الذين ساهموا بفاعلية في إنجاح هذه العمل بتفضلهم بتعبئة فقرات أداة الدراسة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

وأخيراً أتوجه بالشكر لكل من قدم لي دعماً مادياً أو معنوياً ممن لم يتسع المجال لذكرهم.

أنور العنزي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
فهرس المحتويات	د
قائمة الجداول	و
قائمة الأشكال	ي
قائمة الملاحق	ك
الملخّص باللغة العربية	ل
الملخّص باللغة الإنجليزية	م
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	1
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أسئلة الدراسة	2
4.1 أهمية الدراسة	3
5.1 أهداف الدراسة	3
6.1 فرضيات الدراسة	4
7.1 التعريفات الإجرائية	5
8.1 أنموذج الدراسة	7
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	8
1.2 الإطار النظري	8
2.2 الدراسات السابقة	42
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم	57
1.3 أسلوب الدراسة	57
2.3 مجتمع الدراسة	57
3.3 عينة الدراسة	58

الصفحة	المحتوى

4.3 أداة الدراسة... 60
5.3 صدق الأداة 61
6.3 ثبات أداة الدراسة 62
7.3 المعالجة الإحصائية... 62
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات...................... 64
1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة 64
2.4 اختبار الفرضيات 77
3.4 مناقشة النتائج.. 100
4.4 التوصيات.. 105
المراجع... 107
الملاحق... 118

فهرس المحتويات

عنوان الجدول	رقم الجدول	الصفحة
.1	توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم حسب الفروع في محافظة القريات للعام 2011.	58
.2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي, والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة الوظيفية، والمؤهل التعليمي).	59
.3	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة	62
.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد خصائص الوظيفة العامة.	65
.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تنوع المهارات.	66
.6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الاستقلالية.	67
.7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير أهمية العمل.	68
.8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير هوية العمل.	69
.9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التغذية الراجعة.	70
.10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار.	71
.11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد المشكلة.	72
.12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تطوير البدائل.	73
.13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تقييم البدائل.	75
.14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير اختيار البديل.	75

عنوان الجدول	رقم الجدول	الصفحة
.15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الرقابة والمتابعة	76
.16	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.	77
.17	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.	78
.18	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد خصائص الوظيفة العامة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في منطقة القريات.	79
.19	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالشفافية من خلال أبعاد فاعلية الاتصال الإداري كمتغيرات مستقلة.	80
.20	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل خصائص الوظيفة العامة في تحديد المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.	81
.21	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتحديد المشكلة من خلال خصائص الوظيفة العامة كمتغيرات مستقلة.	82
.22	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر خصائص الوظيفة العامة في تطوير البدائل كأحد أبعاد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.	82
.23	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتطوير البدائل من خلال خصائص الوظيفة العامة كمتغيرات مستقلة.	84
.24	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل خصائص الوظيفة العامة في تقييم البدائل كأحد أبعاد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.	84
.25	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتقييم البدائل من خلال خصائص الوظيفة العامة كمتغيرات مستقلة.	85

عنوان الجدول	رقم الجدول	الصفحة
.26	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل خصائص الوظيفة العامة في اختيار البديل كأحد أبعاد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.	86
.27	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ باختيار البديل من خلال أبعاد خصائص الوظيفة العامة كمتغيرات مستقلة.	87
.28	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل خصائص الوظيفة العامة في الرقابة والمتابعة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.	88
.29	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالرقابة والمتابعة من خلال أبعاد خصائص الوظيفة العامة كمتغيرات مستقلة.	89
.30	تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة العامة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي).	90
.31	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لخصائص الوظيفة العامة حسب متغير المؤهل التعليمي.	91
.32	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لخصائص الوظيفة العامة تبعاً لمتغير العمر.	92
.33	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لخصائص الوظيفة العامة حسب متغير الخبرة.	93
.34	نتائج تحليل اختبار (t) لتصوّرات المبحوثين نحو خصائص الوظيفة العامة تبعاً للنوع الاجتماعي.	94
.35	تحليل التباين(One Way Anova) لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.	94

عنوان الجدول	رقم الجدول	الصفحة
36.	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير العمر	96
37.	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار حسب متغير سنوات الخبرة.	97
38.	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار حسب متغير المؤهل العلمي.	98
39.	نتائج تحليل اختبار(t) لتصوّرات المبحوثين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.	99

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-	أنموذج الدراسة	7

قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
أ	أداة الدراسة بصورتها النهائية	118
ب	قائمة المحكمين	122

الملخص

أثر خصائص الوظيفة العامة في فاعلية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في منطقة القريات في المملكة العربية السعودية

أنور العنزي

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص الوظيفة العامة في فاعلية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في منطقة القريات في المملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة وتكونت من (590) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

1. أن تصوّرات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات لأبعاد خصائص الوظيفة العامة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصوّراتهم لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة.
2. وجود أثر لأبعاد خصائص الوظيفة العامة فيفاعلية اتخاذ القرار ، وأن أبعاد خصائص الوظيفة العامة تفسر ما مقداره (63.8%) من التباين فيفاعلية اتخاذ القرار.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة العامة تعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة ، والنوع الاجتماعي)، وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لفاعلية اتخاذ القرارتعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي).

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز فاعلية اتخاذ القرار في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجيه واضحة المعالم للدوائر وأهدافها، لما لها من أثر في بلورة خصائص الوظيفة العامة والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية هذه الدوائر في تحقيق أهدافها التنظيمية.

Abstract

The Impact of Job Characteristics in the Decision-Making Effectiveness in Government Departments in the Gurayat Region in Saudi Arabia

Anwar Al-Anzi
Mutah University 2011

the study aimed at recognizing the impact of job characteristics in the decision-making effectiveness in government departments in the Gurayat region in Saudi Arabia. To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data. It was developed and distributed to a sample of (590) subjects. The statistical package of social science (SPSS.16) was used to a analyze the data of the questionnaire,. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of job characteristics were at high level, and their perceptions toward the decision-making effectiveness were at medium level.
2. There is an impact of job characteristics dimensions in the decision-making effectiveness which explains (63.8%) of deviation in the dependent variable (the decision-making effectiveness).
3. There are significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of job characteristics attributed to (academic qualification, age, experience, and gender) variables, and significant differences exist ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of the decision-making effectiveness attributed to (academic qualification, age, experience, and gender) variables.

The study recommends the need to work on creating an organizational culture that enhance the decision-making effectiveness in the organizational environment, and improve the dimensions to the upper levels desired, through the development of skills of workers and to provide strategic vision and a clear-cut circles and objectives, because of their impact in shaping the characteristics of public office and which have a positive impact on the efficiency and effectiveness of these departments to achieve organizational goals.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 مقدمة:

تُعد عملية اتخاذ القرارات من التحديات التي تواجه التنظيمات الإدارية وعلى مختلف المستويات. فهي عملية تتعامل مع متغيرات لا ترتبط بالمجال التنظيمي فحسب، وإنما تخرج عنه لتأخذ بنظر الاعتبار البيئة المحيطة به، والضغوط الاجتماعية والقوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها. كما وتستمد التنظيمات الإدارية قوتها وثبات وجودها وفاعليتها من خلال طبيعة القرارات الإدارية ونوعها ومصدرها باعتبارها نقطة البداية بالنسبة لجميع الإجراءات والأنشطة والأعمال التي تتم في التنظيم، وهنا يستوجب على صانعي القرارات المعرفة الكاملة بالبدائل المتوفرة والنتائج المترتبة عليها والإدراك الكامل للمعطيات القيمية المرتبطة بجوهر المشكلة.

ويأتي موضوع خصائص الوظيفة (Job Characteristics) ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات، ليفرض أنماطا وسلوكيات تتناسب وطبيعة الوظيفة الإدارية، ودرجة تعقيدها، واستقلاليتها على اعتبار أن شاغل الوظيفة الإدارية يمارس اتخاذ القرارات تتناسب هي الأخرى مع طبيعة الوظيفة، والدور الذي يلعبه الموظف والسلطة الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله.

وخصائص الوظيفة ترتبط بكثير من المفاهيم الإدارية التي تواجهها المنظمة وتؤثر بها، حيث عمدت هذه الدراسة إلى ربطه بفاعلية اتخاذ القرار، إذ أنّ خصائص الوظيفة تُعد أحدى العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار، من خلال تحديد الأعمال الملائمة بحيث تتناسب والخصائص الوظيفية، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال عمليتي التغيير والتطوير، ومن هنا تتضح أهمية الترابط ما بين خصائص الوظيفة من جهة وما بين وفاعلية اتخاذ القرار، بحيث أن خصائص الوظيفة من استقلالية وأهمية العمل، وهوية عمل، وتنوع مهارات، وتغذية عكسية تتأثر بشكل أو بآخر وبدرجات متفاوتة، بأبعاد وفاعلية

اتخاذ القرار، وهذا من شأنه خلق الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات ودفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية.

1. 2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من التحولات العديدة التي يشهدها القطاع العام في المملكة العربية السعودية في بيئته التنظيمية والاقتصادية والتشريعية وانعكاس ذلك على العملية الإدارية برمتها، في إطار السعي الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير، إلا أن كثيراً من المنظمات السعودية لم تستوعب التغير باتجاه إحلال مفهوم خصائص الوظيفة العامة في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، لما لها من مزايا إيجابية وفعّالة تنعكس على المنظمة كتسخير الإمكانات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات، كما تمكّن الأفراد من المشاركة وتقاسم المعارف فيما بينهم وتبادل التجارب والخبرات ليكونوا أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصائب وعلى الاستجابة لتحدي المنافسة، وحتى يتحقق ذلك لا بد من تطوير سياسة تنظيمية للوظيفة العامة تبتعد عن الضبابية والغموض وتتميز بالتجريب والجراءة في اتخاذ القرارات، والسعي نحو الإبداع والتجديد والمعرفة التامة بالعمل ومتطلباته، والتركيز على تبني سياسات تنظيمية في تحسين العمل، سواء كان ذلك على صعيد الأنظمة والقوانين والتشريعات، أو على صعيد العمل والهيكل التنظيمي والخدمات المقدمة والسياسات المتبعة، لهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر خصائص الوظيفة العامة في فاعلية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى إدراك العاملين لخصائص الوظيفة في الدوائر الحكومية في محافظة القريات ؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات لفاعلية اتخاذ القرار؟

1. 4 أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال إبراز النقاط التالية :

1. كون هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية -على حد علم الباحث- التي ربطت خصائص الوظيفة بالمتغير التابع فاعلية اتخاذ القرار.
2. أن الدراسة تتطرق إلى أَحد المفاهيم التنظيمية الهامة في الفكر الإداري وهو خصائص الوظيفة العامة وفاعلية اتخاذ القرار، ولأن هذين المتغيرين مصدرين هامين من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إِلى تَبَنّي إستراتيجية الإدارة الحديثة ويساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.
3. تسهم هذه الدراسة في أغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في خصائص الوظيفة العامة وفاعلية اتخاذ القرار.

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص الوظيفة العامة في فاعلية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، إلاّ أنّ هذا ليس هو هدف الدراسة الوحيد بل تحاول الدراسة كذلك:

1- التعرف على تصورات العاملين في محافظة القريات لخصائص الوظيفة العامة.

2- التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في محافظة القريات.

3- تقديم توصيات علمية مبنّية على نتائج الدراسة للمسؤولين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، للإهتمام بخصائص الوظيفة العامة بغية

تحسين فاعلية اتخاذ القرار، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف الدوائر بكفاءة وفاعلية.

1. 6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هامذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الوظيفة العامة مجتمعة ومنفردة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في فاعلية عملية اتخاذ القرار مجتمعة ومنفردة في الدوائر الحكومية في محافظة القريات.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هامذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في تحديد المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هامذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في تطوير البدائل كأحد أبعاد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هامذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعادخصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في تقييم البدائل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هامذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعادخصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) فياختيار البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر هامذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لأبعادخصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في الرقابة والمتابعة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات لخصائص الوظيفة العامة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات لفاعلية عملية اتخاذ القرار تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

1. 7 التعريفات الإجرائية:

أ. **المتغير المستقل**: **خصائص الوظيفة**: مجموعة المهارات ودرجة الاستقلالية التي تحتاجها الوظيفة، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة عن تأدية الوظيفة (العبيديين، 2004). وتعرف خصائص الوظيفة إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أبعاد خصائص الوظيفة. وفيما يلي خصائص الوظيفة العامة التي اتبعتها الدراسة:

1- **تنوع المهارات** :القيام بأعمال، ومهام مختلفة باستخدام مهارات، وقدرات ومواهب (العبيديين، 2004)، وتعرف إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد تنوع المهارات.

2- **الاستقلالية**: الحرية في العمل، وجدولة العمل، واتخاذ القرارات، والوسائل المناسبة لإتمام وإنهاء العمل (العبيديين، 2004)، وتعرف إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد الاستقلالية.

3- **أهمية العمل:** وتشير إلى حرص العاملين على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة وتقبلهم أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم مع مراعاة تناسبها مع قدراتهم الأدائية (الصمادي، 2009)، وتعرف إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد أهمية العمل.

4- **هوية العمل** : وتشير تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود (الكلابي، 1997). وتعرف إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد هوية العمل.

5- **التغذية الراجعة** :توفر معلومات واضحة ومباشرة عن نتائج العمل الذي قام به الموظف من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه (أبو تايه، وآخرون، 2003).

ب. المتغير التابع:فاعلية اتخاذ القرار : ويقصد به الاختيار من بين بديلين أو أكثر بإتباع الخطوات التالية : إدراك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليلها، اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذه (الحوامدة، والكساسبه، 2000: 141). وقدرة العاملين على توفير المعلومات الكافية وإيجادالبدائل المناسبة و تقييم البديل الأفضل علىتحقيق الهدف المرغوب . ويتكون هذه المتغير من مجموعة من الأبعاد هي:

1. **تحديد المشكلة:** وتشير إلى قدرة العاملين على تحديد المشاكل التي يواجهونها من المنظمة حسب أهميتها ووظيفتها وحجمها ودرجة تعقيدها (Roberts, and Hunt, 1991). وتعرف إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد تحديد المشكلة.
2. **تطوير البدائل:** وهي قدرة الأفراد العاملين على تحديد مزايا وعيوب وتكاليف ومساهمة كل بديل في تحديد هدف القرار المراد اتخاذه (Boone,

(et.al, 1992). وتعرف إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد تطوير البدائل.

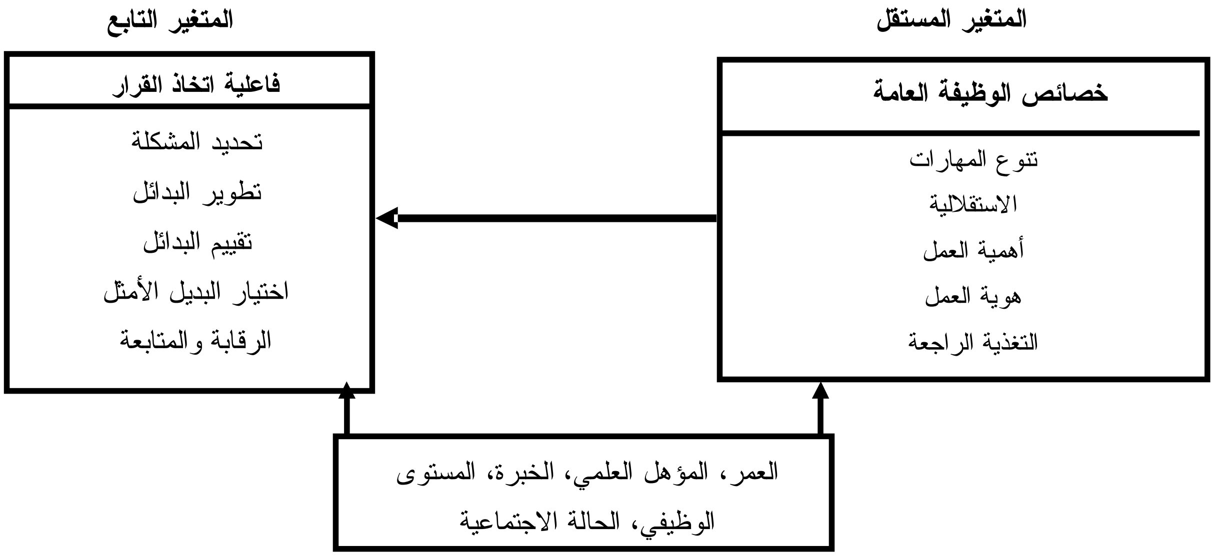
3. **تقييم البدائل**: ويشير إلى قدرة العاملين على توقع درجة المنفعة والنتائج المترتبة من كل بديل من بدائل القرار(العزاوي، 2006: 19). وتعرف إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد تقييم البدائل.
4. **اختيار البديل**: وهي قدرة العاملين على اختيار البديل الأفضل للتطبيق العملي والمقبول من قبل العاملين والمناسب لإمكانية المنظمة وتطبيقة على ارض الواقع(شحادة، 2005: 29). وتعرف إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد اختيار البديل.
5. **الرقابة والمتابعة**: ويشير إلى قدرة الأفراد العاملين في قياس الآثار المرتبة على قراراتهم واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها اثناء عملية تنفيذ القرارات والحكم على مشروعية القرار(البحيصي، 2006: 155). وتعرف إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد الرقابة والمتابعة.

1. 8 نموذج الدراسة :

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو خصائص الوظيفة العامة بأبعاده (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) أما المتغير التابع فهو فاعلية اتخاذ القرار بأبعاده (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل، الرقابة والمتابعة)، كما هو موضح في الشكل أدناه.

شكل (1)

نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري

مفهوم الوظيفة العامة:

الوظيفة العامة: هي كيان نظامي تابع للإدارة الحكومية، توجب على شاغلها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والالتزامات وتعطيه مجموعة من الحقوق والمزايا الوظيفية (حريم، 2010: 56). إن معنى الوظيفة العامة يظهر في معنيين هما: معنى وصفي، وآخر تحليلي. فالمعنى الوصفي يعرف الوظيفة العامة بكل الأشخاص القائمين بالعمل في خدمة المرفق العام. والمعنى التحليلي يعرفها بمجموعة من المهام والاختصاصات يقوم بها شخص تتوفر شروط معينة بهدف المصلحة العامة (جواد، 2010: 123).

ويركز (McKnight, et.al, 2009: 169) على مفهوم نظام الاحتراف واستقرار العمل للوظيفة العامة الذي يحدد نظام قانوني يمنح الموظف ضمانات وامتيازات لا يتمتع بها أي مواطن ويحدد واجباتهم ونظام تأديبي في نفس الوقت يتضمن حماية للموظف في الإجراءات الانضباطية وعقوبات تفرض عند مخالفة الالتزامات الوظيفية. في حين تشير (العطية، 2003: 43) أن الوظيفة العامة هي النظام العام الذي يطبق على العاملين في مؤسسات الدولة بمختلف أنواعها من أبسط موظف إلى أعلى موظف، ويخضعون جميعا إلى نفس التشريع.

والوظيفة العامة هي حجر الزاوية في الكيان الإداري وتتجلى أهميتها فيما تتصف به من خصائص تستهدف إيجاد الموظف المناسب في المكان المناسب وما يتمتع به الموظف من كفاءة وقابلية للقيام بواجباته وأداء الخدمة التي أنيطت به (Katsikea, et.al, 2010)

وتُعـد الوظيفة العامة البنية الأولى في كل تنظيم إداري فهي الإطار العام الذي يعمل من خلاله الموظف العام ويمارس مهامه المكلف بها في الجـهاز الإداري. ويتجـاذب تعريف الوظيفة العامة (شريف، 2000: 83) اتجاهان:

الأول: اتجــاه موضوعي يتناول الجانب الفني الذي يهتم به علماء الإدارة العامة فيُعرّفون الوظيفة العامة على أنها (مجموعة من المهام والاختصاصــات يُناط القيــام بها لشخص تتوافــر فيه الشروط المطلوبة لتولي أعباء الوظيفــة).

الثاني: اتجــاه عضوي قانوني تبعاً للنظام القانوني للموظف العام وهو محط اهتمام فقهاء القانون فالوظيفة العامة بالنسبة لهم هي (مجموعة القواعد القانونية المنظمة لحياة الموظف العام طوال حياته الوظيفية).

وتعرف الدراسة الوظيفة العامة بأنها "مجموعة الأوضاع والأنظمة القانونية والفنية الخاصة بالموظفين العموميين سواء التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي وعلاقتهم بالإدارة أو التي تتصل بأدائهم لمهامهم الوظيفية بفاعلية".

خصائص الوظيفة العامة:

أن الهدف من التركيز على خصائص الوظيفة العامة يتطلب تعامــل المنظمــة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهــدافها، والتعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد ، للمحافظة على سرية العمل مــن خلال تعزيز الضبط الذاتي،ومنح العاملين فرصة تحمل مسئولية العمل , وتطــوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المنظمة , عبر تطبيــق المهارات الإنسانية والتعامل وفق احترام الذات لتحقيق عوائد اكبر بكثير من الكلفة، مما يعود بالنفع على تحسين مهارات العاملين واتجاهاتهم لبذل جهد اكبر نحو العمل المتسم بالتحدي (حريم، 2010).

ويرى (شوقي، 2005) أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيا ت تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب الا تفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين فــي مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة والقرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخــدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية . ويرى (حنفي، 2007)أن الاستقلالية في العمـ ل تتــضمن العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم مـ ن خلال إشراك المرؤوسين فــي

صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي ووفق منهجية إبداعية، تقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والابتكار والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود.

وتساهم هوية العملفي تعزيز خصائص الوظيفة العامة , حيث يتعرف العاملون على خصائص وأهداف منظمتهم من خلال هذه الهوية وبالتالي يتجاوبون معها ويعتنقون ما يناسبهم ويتوافق مع أهدافهم منها. ويركز (Hutchens, 2009) أن هوية العمل هو الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها بلورة خصائص الوظيفة العامة، وهو نزعة إنسانية قوية لربط هوية الفرد بهويات أكبر، والهوية التنظيمية تمثل مجموعة الخصائص التي يمكن من خلالها التعرف على شيء بشكل بين، فيه تعرف الطبيعة الأساسية لكل شيء سواء أكان كياناً مادياً موضوعياً أو بناءً ذهنياً ذاتياً.

وأورد (المجذوب، 2005) مجموعة من الأساليب والوسائل التي تساعد في بلورة خصائص الوظيفة العامة، ومن أهمها: الثقة بقدرة العاملين على الإنجاز، وتحمل مسؤولية ما فُوِّض لهم من سلطات وما يتخذوه من قرارات، وإعطائهم مساحة من الحرية يتحركون خلالها بأريحية وجعل شيء من الإدارة الذاتية لديهم حول الأداء. وتحديد الأهداف الإدارية للعاملين. والحد في استخدام القوة التسلطية واستخدام القوة المركزية للوظيفة بشكل إيجابي.

ويحدد (العلمي، 2006)خصائص الوظيفة العامة في إحلال عدد من المؤشرات أهمها: الثقة، والاحترام،والتعاون المتبادل، والمشاركة في القيادة، واتخاذ القرارات بالإجماع، في حين يحدد (Banai,& Reisel, 2007) أن خصائص الوظيفة العامة تتمثل في توقعات الأفراد بأن المنظمة التي يعملون بها، يُمكّن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد وعدم المبالغة في عرض الحقائق، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين المعنويات والجودة والإنتاجية.

وقد لخص (Hutchens, 2009) خصائص الوظيفة العامة في الاختيار بين البدائل المتاحة للمنشأة، من أجل وضع نظام للوظيفة العامة مستخدما خرائط انسياب

العمل (work flows)، وإشغال الوظائف (Staffing) ووضع الموظفين في أماكن محددة، وتقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى تنمية مهارات العاملين المهنية عن طريق التدريب وتحديد تعويضات العاملين وحقوقهم ، بالإضافة إلى تنظيم العلاقات بين العاملين.

مبادئ تصميم الوظيفة العامة:

قام داركر (Durcker,2001) بتحديد المبادئ التنظيمية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم الوظيفة العامة، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وهذه المبادئ هي:

1. الشفافية: على العاملين أن يعرفوا كل شيء عن الوظيفة التي يعملون بها، وذلك عن طريق توفير المعلومات لجميع المستويات الإدارية . وهذا لا يتحقق إلا عن طريق الشفافية.
2. تناسب السلطة مع المسؤولية : وهذا يتطلب توفير معلومات كافية لجميع المستويات الإدارية بما يتناسب مع مسؤولياتهم.
3. تسطيح المنظمة: أي جعل المنظمة منبسطة (Flat Organization) وليست طويلة (Tall Organization) ما أمكن، من أجل الإسراع في عمليات اتخاذ القرار.

وهناك مبادئ تؤخذ بعين الاعتبار في المنظمة عند تصميمها للوظيفة العامة والوصول إلى الغايات المنشودة وتحقيق النجاح والفعالية ، في ظل الظروف المتغيرة. واهم هذه المبادئ هي (حريم ، 2010 :285)

1- مبدأ الكفاية والفاعلية: وذلك تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأكثر النتائج الايجابية.

2-مبدأ نطاق الأشراف : وجود الإدارة العليا في المنظمة كالمدير أو الرئيس يحقق فعالية في نطاق أشرافهم على مرؤوسيهم وفقا للأنظمة المعمولة.

3-مبدأ تدرج السلطة : مما يزيد من فاعلية اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي هو وضوح خطوط السلطة من أعلى سلطة إلى كل مرؤوس في التنظيم.

4-مبدأ المسئولية المطلقة : يعني تحمل الرئيس كامل المسؤولية عن أداء الأعمال المخولة أليه أمام رئيسه .

5- مبدأ وحدة الأمر / القيادة: يعني كلما كان على رأس العمل مسؤولا واحدا، كلما قلت احتمالات حدوث النزاعات والتباينات.

6- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: كلما كان تصميم الأدوار والوظائف حسب كفاءة الأفراد متوازنا كلما زاد في تحقيق نتائج أفضل.

7- مبدأ الفصل بين التنفيذ والمراقبة يعني: كلما كان مثلا المدير المنفذ للوظائف منعزلا عن المراقب أو المدقق كلما كان هناك روح في العمل والمبادرة إلى تحقيق الهدف.

مداخل تصميم الوظائف:

لقد شغل موضوع تصميم الوظائف الباحثين لأكثر من قرن من الزمان، وترافق هذا الاهتمام مع نشأة علم الإدارة نفسه، فقد كان الاهتمام بتصميم الوظيفة الموضوع الأساسي للمدرسة العلمية التيلورية (Taylorism)، وقد اهتم رواد المدارس التقليدية الأخرى بدءاً (بهنري فايول) ومرورا (بماكس فيبر والتون مايو) ورفاقه بقضايا تصميم الوظيفة، ولكن بصورة أقل مباشرة من اهتمام (تيلور). واهتمت المدارس السلوكية والموقفية بهذا الموضوع بصورة تربطها بقضايا الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء بدرجة عالية. وتبلورت من جراء هذا الاهتمام أربعة مداخل رئيسية للتعامل مع موضوع تصميم الوظيفة وتداعياته على موضوع الرضا الوظيفي. وتشمل تلك المداخل المدخل الآلي، والتحفيزي، والعضوي، والتصوري، وفيما يلي عرض لهذه المداخل (Stoner & Freeman, 2006):

1. التصميم الآلي للوظائف Mechanistic Job Design:

يركز هذا المدخل على وظائف عمال المصانع على خط الإنتاج، حيث من المفترض أن يقوم العامل بأداء حركة واحدة بصورة روتينية ومتكررة. وهذا المدخل يؤدي إلى مستويات متدنية في الرضا الوظيفي والدافعية للعمل، وذلك لأن الوظائف المصممة بهذه الطريقة تكون مملة وخالية من الإبداع.

2. تصميم الوظائف التحفيزي Motivational Job Design:

حينما ظهرت محدودية المدخل الآلي ، بدأ الباحثون في البحث عن طرق لتنويع الوظائف وجعلها أكثر تحديا. فقد توصل هاكمان وأولدهام (Hackman & Oldham, 1976) والمشار له في (الحراحشة، 2004)، إلى أن هنالك خمسة أبعاد أساسية مرتبطة بالوظيفة وتتضمن تلك الأبعاد : (1) تنوع المهارات (2) هوية المهمة (3) أهمية المهمة (4) استقلالية الوظيفة (5)التغذية العكسية . ويبين (هاكمان) أن الموظفين الذين لديهم وظائف تتضمن مسؤولية يمكن أن يتفهموها يكونونأكثر واقعية وتحفيزا لأداء تلك الوظائف من غيرهم . أما الأشخاص الذين تتضمن وظائفهم درجة عالية من الاستقلالية فإنها تشجع على جعل الموظف أكثر مسؤولية، وتمدهم التغذية العكسية بتفهم مفيد لأدوارهم ووظائفهم. وكلما تضمنت الوظيفة عددا أكثر تلك الأبعاد كان الموظف أكثر دافعية ، وأكثر رضا بوظيفتههذا المدخل يرتبط بدرجة عالية من الرضا الوظيفي ، والدافعية، ومستويات عالية من الأداء.

3. التصميم العضوي للوظائف Biological Job Design:

يمثل هذا ال مدخل محاولة منظمة لجعل العمل آمنا وخاليا من الأذى الجسدي والأذى النفسي، وقد استخدم هذا المدخل بصورة واسعة في الصناعات الثقيلة ، مثل:صناعة الحديد ، والصلب، والمناجم، وصناعة البناء، لكي يجعل الوظيفة أكثر أمنلمساعدة النساء للقيام بالأعمال التي تتطلب عملا جسديا، كان يقوم به الرجال عادة. ويمكن أن يساعد هذا المدخل في الأعمال المكتبية في تقليل آلام الظهر والعيون التي يعاني منها الموظفون الذين يقضون وقتاً طويلاً جالسين على الكراسي، مدقين في شاشات الحواسيب (الصمادي، 2009).

4. تصميم الوظائف التصوري Perceputal /motor job Design:

والمدخل العضوي ضمان أن المطالب الجسدية للعمل لا تتجاوز القدرات الجسدية للعاملين، كذلك ركز المدخل التصوري على أن لا تتجاوز المطالب العقلية والفكرية للوظيفة قدرات العاملين الفكرية والعقلية. فعلى سبيل المثال، يرى

أصحاب هذا المدخل أن الوظائف التي تتطلب معالجة كميات هائلة من المعلومات والبيانات تتميز بالتصميم الضعيف. ويرى منتقدو هذا المدخل أن مشكلته، كما هو الحال بالنسبة للمدخل الآلي، تكمن في أن الوظائف يمكن أن تصبح بسيطة جداً بدرجة تجعلها مملة. لذلك يرتبط هذا المدخل في أذهان كثير من الباحثين بمستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل (بطارسة، 2006).

في ضوء ما تم عرضه سابقاً يمكن النظر للمداخل السابقة علـى أسـاس أن الاختلافات فيما بينها هي اختلافات في الدرجة وليست في النوع. ولذا يمكن التعامل معها كنقاط في خط مستقيم في إحدى طرفيه توجد الوظائف المصممة بالمـدخل التحفيزي الذي يركز على قيمة تنظيم الرضا الوظيفي والدافعية، وفي طرفه الآخر توجد الوظائف المصممة بالمدخل الآلي والتصوري التي تركز على ترقية الأهداف التنظيمية من خلال تحديد نطاق الوظيفة بهدف استخدام المعدات بفاعلية.

تصميم العمل (Job Design) :

يحتاج العمل إلى مهارات متعددة والذي يشعر فيه العامل بأنه يؤدي عمل له قيمته ويمكنه التحكم فيه يجعل العامل يستمتع بعمله ويتحفز لتحسينه. هذا هو جوهر أسلوب تصميم العمل والذي يعني تصميم العمل بحيث يكون مثيرا وممتعا بالقدر الكافي للعاملين (السالم، 1999). ويركز المدخل الحديث لتقسيم العمل وتصميمه على دراسة تفضيلات العاملين وجعل الأعمال التي يمارسونها ملائمة لهم (الكلابي،1997). كما يهتم بإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية نظراً لأهمية ذلك في إنتاجية العامل, وهناك عدة أساليب مستخدمة منها أسلوب توسيع العمل (Job Enlargement) ويتضمن زيادة عدد المهمات التي يقوم بها الفرد العامل على نفس المستوى الإداري وذلك بهدف زيادة درجة تنويع العمل والقضاء على الروتين. والأسلوب الأخر هو إغناء العمل وهو يهتم بتصميم العمل ليتضمن نوعاً أكبر في المحتوى ومستوى أعلى من المعرفة والمهارة, وإضافة مهام وصلاحيات من مستويات إدارية أعلى (عسكر، 1989).

وهناك عدة طرق لذلك منها:

1. تكبير العمل (Job Enlargemnt) : تكبير العمل يعني زيادة عدد المهام المتنوعة التي يقوم بها العامل بمعنى أنه بدلا من أن يقوم العامل بمهمة واحدة محددة طوال الوقت فإنه يقوم بعدة أعمال، وذلك بإضافة واجبات ومسؤوليات إلى الوظيفة بما يقضي على الملل والروتين فيها، وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الواجبات والمسؤوليات (بطارسة، 2006)، وأن العمل يتم إعادة تصميمه وتوزيعه أي أن العامل لن يعمل لساعات إضافية وإنما سيقوم بأعمال مختلفة في نفس وقت العمل. بهذا يكون هناك تنوع في المهام والمهارات المطلوبة وهذا يقلل الملل من العمل الروتيني (Shepard, et.al, 2003).

2. إثراء العمل (Job enrichment): هذا الأسلوب أفضل من أسلوب تكبير العمل فهذا الأسلوب يعني إعطاء الموظف فرصة أكبر للتحكم في عمله كاملا من حيث التخطيط والتنفيذ ومتابعة النتائج وتصحيح الأخطاء. فبدلا من أن يكون الموظف مجرد آلة للتنفيذ فإنه يتخذ قرارات وينظم عمله ويطوره ويتابع النتائج ويحللها. هذا يتطلب مهارات أعلى ويعطي حافزا متجددا (Andreas, et.al, 2002). ففي حالة تكبير العمل فإن العامل قد يشعر بعد مدة زمنية بأن كل ما يقوم به من أعمال أصبحت روتينية كما كان الحال عندما كان يقوم بمهمة واحدة (Noe, et.al, 2004). وإثراء العمل يعطي حافزا مستمرا إذ إن العامل يشعر بمسئوليته عن عمله وأن عليه تصحيح الأخطاء وتحسين طريقة العمل وهذه عملية لا تنتهي نتيجة لأن فرص التحسين تكاد لا تنتهي (أبو بكر، 2005).

إن أسلوب الإثراء الوظيفي يمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم (حنفي، 2007). وهو التوسع العامودي في الوظيفة بمعنى أنه يزيد قدرة الموظف على تخطيط وتنفيذ واجبات العمل بحيث يقوم الفرد بنشاطات كاملة وتزيد مجال الحركة والاستقلالية في العمل وتزيد قابلية التقييم واتخاذ القرار والتصحيح أحياناً فيما يتعلق بسير العمل (Christy, et.al, 2010).

إن الإثراء الوظيفي يعني إعادة تصميم الوظائف بطريقة تزيد شعور الموظف بالمسؤولية والإنجاز والتطور والاهتمام وذلك بأداء الوظيفة جيداً وهناك أربعة محاولات لإثراء الوظائف (Berlinger, et.al, 2006):

1. محاولة الوصول إلى مرحلة أن كل فرد يكون مسؤول عن عمل كامل.
2. دمج الواجبات بدلاً من أدائها بواسطة الكثير من الموظفين .
3. تأسيس علاقات مع الزبائن ويكون على الفرد عمل الاتصالات اللازمة معهم.
4. فتح قنوات التغذية العكسية حيث يستطيع الموظف أن يتلقى الردود اللازمة حول العمل بشكل مرن.

3. تدوير العمل (Job Rotation) : هذا الأسلوب يعني تدوير العاملين على الأعمال المختلفة على فترات زمنية مختلفة (جواد، 2010). والتدوير يعني أن العامل يحتاج مهارات مختلفة ويتعلم أشياء مختلفة كلما تم تدوير العمل. هذا من شأنه القضاء على رتابة العمل وإكساب العامل مهارات متعددة وهو ما يشبع رغبته في النمو والتعلم (حرحوش، 2006). هذا له تأثير آخر وهو وجود أفراد كثيرين لديهم القدرة على تنفيذ المهام المختلفة وهو ما يقلل من حجم المشكلة عند غياب أحدهم أو تركه للخدمة. هذا أيضا يخلق أفرادا لديهم خبرات في وظائف مختلفة وهو ما يجعلهم بعد ذلك مديرين متميزين نتيجة لدرايتهم بمهام كثيرة في المؤسسة (Kandula, 2002).

4. إشراك الموظفين (Employee Involvement) : إن برامج إشراك الموظفين هي عبارة عن عملية مشاركة والتي تستغل طاقات الموظفين إلى أقصى درجة وتعمل على زيادة التركيز على نجاح المنظمة، إن المنطق من وراء ذلك هو أن إدخال أو إشراك الأفراد في القرارات التي تؤثر في عملهم وبالتالي تحفيزهم لأداء الأفضل وزيادة إنتاجية العمل وارتفاع شعورهم بالرضا عن وظائفهم (بلوط، 2002). وهذا يتزامن مع الحاجة للاستفادة القصوى من طاقات الإفراد نتيجة ازدياد حمى المنافسة بين المنظمات والحاجة لتلبية رغبات المستهلكين والوصول إلى مستوى نوعي فائق للسلع والخدمات خاصة في ظل عولمة الإقتصاد وانفتاح

المنظمات، مما يستدعي تطبيق مفاهيم إشراك الموظفين نتيجة للأسباب التالية (برنوطي، 2007):

1. للوصول إلى التزام فردي تجاه المؤسسة التي يعمل بها وتجاه أهدافها وطرق العمل بها.
2. لزيادة معرفة الإدارة بآراء الموظفين حول تحسين أداء أقسامهم وطرحهم لأفكار جديدة للعمل عليها.
3. توفير برامج الإشراك فرصة للاحتفاظ بالأفراد داخل المؤسسة

ان تصميم العمل يحتاج بعض المجهود والتكلفة. ففي حالة تكبير العمل وتدوير العاملين فإنه لابد من تدريبهم للقيام بالمهام الجديدة. وفي حالة إثراء العمل فإننا نحتاج تدريب العاملين على تحمل مسئوليات أكبر والتحكم في عملهم. وقد نحتاج لتوفير أداوت أو معدات أكثر لتحقيق الذاتية والتحكم في العمل. من أمثلة ذلك خلايا التصنيع والتي يقوم فيها كل فرد أو فريق بتصنيع أجراء كاملة من المنتج وهو ما يعني توفير معدات التصنيع المختلفة لكل فريق.

نموذج خصائص الوظيفة : Job characteristics model

يحدد في هذا النموذج كل من Richard Hackman ؛ Greg Oldham خمس خصائص هامة لوصف الوظيفة ذات المعنى والقيمة الكبيرة:

1. **تنوع المهام**(Skill Variety) عندما تحتوي الوظيفة على أنشطة متعددة وعندما تتطلب من العامل مهارات ومواهب مختلفة(Evangelia, 2006). وتشير إلى الدرجة التي يتطلب فيها العمل أن يستخدم الفرد مجموعة مختلفة من المهارات أو المواهب (Moshe & Reisel, 2007). كما يعرفها (الصيرفي، 2005) على أنها: تنوع الأنشطة التي تتضمنها الوظيفة على نحو يستدعي شاغلها لاستخدام العديد من مهاراته وقدراته في إنجازها.

ويشير (السلمي، 2001) إلى أنّ نجاح المنظمات مــرتبط ارتباطــاً وثيقــاً بالاهتمام بالموارد البشرية، على الرغم من أنها تمتلك وسائل متطورة تُمكنها من بلوغ الأهداف،إلا أن هذه الوسائل تبقى عاجزة عن تحقيق ذلك، دون أن يكــون هناك سلوك إنساني متفاعل وينتمي فعلياً إلى أهداف المنظمة ، إلا أنَّ تحوُّل القــوة

داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مـ فاتيح المعرفة سيكفل للمنظمة الالتزام في الأداء الذي قد يتوقف على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأسمال بــشري ومعرفة إنسانية تسعى إلى تقديم سلوكيات المواطنة التنظيمية، كداعم للأنشطة التي تعزز فاعلية السلوك التنظيمي.

وتنوع المهام ينطوي على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال، واختياره، وتعيينه، وتدريبه، وتطويره وتعويضه، وقيادته، ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها وكل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (التهامي، 2008).

ويركز حريم(2010) على عدد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال تنوع المهارات كالاستخدام الأمثل للموارد، وتخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار والشعور بالمسؤولية؛ إذ تُعدً الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

وتهدف هذه العملية إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، بالشكل الذي يلبى احتياجات كل من المنظمة والعاملين. وبما أن تحقيق ذلك لا يمكن أن يتأتى بشكل عشوائي أو تلقائي، لذلك لابد من استخدام التخطيط كأسلوب علمي منظم لتحقيقه؛ فتحديد المهارات عملية مخططة كونها تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية تستهدف تلبية احتياجات المنظمة والعاملين. وغالبا ما تشمل هذه المهارات : التنمية القيادية ، والقدرة على اتخاذ القرارات. وتنظيم العمل، والقدرة على التأثير في العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتنمية المهارات الإدارية (Daniel & Raquel, 2005).

2. **هوية الوظيفة**(Task Identity) عندما تتطلب الوظيفة من العامل القيام

بمهام الوظيفة بالكامل، من ألفها إلى يائها دون القيام بعمل مبتور، أو بجزء من العمل (ثومسون، 2004). وهو مقدار ما يتطلبه العمل من إتمام لكل أجزائه من البداية إلى النهاية لتحقيق نتائج ملموسة (راتشمان، 2001). وهي الحد الذي يتطلب به العمل بتميز عن الأعمال الأخرى (الشلالدة، 2004). أي مدى قيام الفرد العامل بمهمة محددة لها بداية ونهاية وبالإمكان رؤيتها وفصلها عن المهام الأخرى (Mrugank, et.al, 2005).

ويؤكد (Torre, 2006) على إن إيمان الإدارة بمواهب العاملين لـديها مـن خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية لديهم والنظر إلى المعلومات المقدمة من قـبلهم على أنها حيوية ومهمة في عمل المنظمة وتطورهـا واسـتمراريتها، وإطـلاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى الحدود عن طريق الاعتماد علـيهم فـي تحقيـق الأهداف التنظيمية، يشعر المرؤوسون بأن الإدارة تثق بقدراتهم ، الأمـر الـذي ينعكس إيجابيا على مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها. في حين أن إخفاء جهود الجماعة وتجاهل مواهب وقدرات الآخرين ومصادرة أفكارهم يؤدي إلـى تثبيط الروح المعنوية لدى العاملين وإحباط عزائمهم ، مما يـنعكس سـلباً علـى مستويات ثقتهم بالرؤساء الذين يجيّرون الأعمال المميزة بأسمائهم.

3.أهمية المهام(Tasks Significance) عندما تترك الوظيفة أثراً على الآخرين داخل أو خارج المنظمة (أي أن يكون للوظيفة دور في التأثير في حياة الآخرين) (العبيديين، 2004). ويشير (العميان، 2004) إلى مقدار ما يكون للعمل من تأثيرات قوية على معيشة الأفراد سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها. عندما يشعر الفرد أن لنتائج عمله تأثيرا إيجابيا على حياة الأفراد، فإن الشعور بقيمة عمله يرتفع، كما يركز(Steers, 2003) على أهمية دراسة الأثر الذي تتركه الوظيفة على العاملين من خلال إشباع حاجاتهم الاجتماعية والإنسانية لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه، وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء ودرجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير، ولا يمكن ضمان

مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.

4. **الاستقلالية في العمل**(Autonomy) عندما تمنح الوظيفة حرية للعامل واستقلالية في العمل وحرية في التصرف في تخطيط العمل وجدولته وتحديد إجراءات العمل. تشير لمدى ما يمنحه العمل للفرد من حرية حقيقية واستقلالية بالتصرف في جدولة العمل، وتحديد الطرق المستخدمة في إنجازه (العبيدين، 2004). بمعنى وجود حرية تصرف للعامل في أن يخطط لعمله وينظم وقته. حرية التصرف تعطي مجالا للتفكير والإبداع وهو ما يشبع الرغبة في النمو وكذلك فإنه في حد ذاته تنوع للمهارات المطلوبة (الهيتي، 2009).

والاستقلالية في العمل تتضمن العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي ووفق منهجية إبداعية، تقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والابتكار والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود، والاستقرار الوظيفي، والاعتراف بالمكانة، والاستفادة من القدرات (البدري، 2002: 379).

ويذكر (السالم، 1999: 74) أربعة مرتكزات مهمة للاستقلالية في العمل :

أولاً: إذا كان العمل يتميز بالاستقلالية وأن العامل هو المسؤول الأول والأخير عن أعماله وقراراته ، وليس قرارات رئيسه أو سياسات العمل ، فإن ذلك يزيد من شعوره بالمسؤولية الفردية عن عمله وذاته .

ثانياً: إذا كان العمل يتميز بالاستقلالية فإن ذلك سوف يحث الفرد على زيادة تحديه وعلى بذل أقصى ما عنده من قدرات وخبرات ، مما سيزيد من شعوره بأهمية العمل.

ثالثاً: إذا كان الفرد العامل يدرك بأن عمله مهم، ويؤثر مباشرة في حياة الآخرين، فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بأهمية عمله .

رابعاً: إذا كان عمل الفرد يتطلب منه إتمامه من البداية إلى النهاية ، فهذا سوف يشعره بأهمية العمل أكثر من كونه ينجز جزءاً من العمل.

4. **التغذية الراجعة** (Feedback) عندما يحصل العامل على معلومات بشكل مباشر وواضح عن نتائج عمله ونتائج أدائه. من الممكن تحقيق التغذية الراجعة عن طريق منح الأفراد العاملين صلاحيات في بعض جوانب أعمالهم، كصلاحيات حل المشكلات التي تواجههم في انجاز الأعمال وصلاحية تحديد إجراءات العمل أو وقت البدء والانتهاء من العمل (الكلابي، 1997). وهي مقدار ما يتحصل عليه الفرد من معلومات واضحة والخاصة بأدائه. عندما يتحصل العامل على نتائج ممارساته فإن التغذية الراجعة تساعده في تصحيح الأخطاء وتقوية رغبته في العمل. وعلى هذا الأساس، فإنه في حالة عدم احتواء العمل على مثل هذه الصفة، يحتمل أن يكون الأفراد غير قادرين من معرفة مدى دقة وصلاحية استجاباتهم على مؤثرات العمل (الحراحشة، 2004). وبالإمكان زيادة فاعلية التغذية الراجعة من خلال الأساليب التالية (Jones & George, 2003):

1. توفير البيانات والمعلومات عن انجاز الأفراد العاملين من خلال الإظهار العلني لنتائج تقويم الأداء الخاص بهم.
2. استخدام الأساليب التقنية الحديثة في توفير المعلومات المتعلقة بعملية التقويم بدلاً من تقارير المشرفين لوحدها أي تعدد مصادر المعلومات في عملية تقويم أداء العاملين. كالاعتماد على عملية تقويم الزملاء والتقويم الذاتي وتقويم الزبائن إذ أن الاعتماد على مصادر معلوماتية متعددة تقلل من عملية التشويش في نتائج التقويم إضافة إلى الحصول على نتائج أداء أكثر موضوعية وتكون الأحكام الخاصة بالعاملين اكثر دقة وصدق.
3. إشراك الأفراد العاملين بصورة مباشرة في إجراءات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

وقد خلص (Hackman & Oldham, 1976) والمشار له في دراسة (العبيديين، 2004) إلى أن أنموذج خصائص الوظيفة العامة يركز على:

أولاً إذا كان العمل يتميز بالتنوع في المهارات فإن ذلك سوف يحث الفرد على زيادة تحديه وعلى إظهار أقصى ما عنده من قدرات وخبرات ، وهذا سوف يزيد من شعوره بأهمية العمل .

ثانياً إذا كان عمل الفرد يتطلب منه إتمامه من البداية إلى النهاية، فهذا سوف يشعره بأهمية العمل أكثر من كونه ينجز جزءاً من العمل.

ثالثاً : إذا كان الفرد العامل يدرك بأن عمله مهم، ويؤثر مباشرة في حياة الآخرين، فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بأهمية عمله.

رابعاً : إذا كان العمل يتميز بالاستقلالية وأنه هو المسؤول الأول والأخير عن أعماله وقراراته ، وليس قرارات رئيسه أو سياسات العمل، فإن ذلك يزيد من شعوره بالمسؤولية الفردية عن عمله وذاته .

خامساً : إذا كان العمل يمتاز بإعطاء الفرد التغذية الراجعة، فإن ذلك سوف يزيد من معرفة الموظف بنتائج عمله.

فاعلية اتخاذ القرارات:

تشكل فاعلية اتخاذ القرار حجز الزاوية في نجاح العديد من التنظيمات وتميزها في مجال العمل، ولما كانت عملية المشاركة في فاعلية اتخاذ القرار تمس جميع العاملين في التنظيم فإن مشاركتهم فيها ومداخلاتهم في العمل ذو أهمية خاصة، وهذا يدعو إلى إسماع صوت العاملين في المنظمة حول مشاكلهم، وأهداف وعمليات التنظيم وليس السكوت أو الركون إلى الإدارة للتصرف عنهم، فالعاملون جزء رئيس وأساسي في العملية الإنتاجية والأداء، وهم وسيلة تحقيق الأهداف، وتفاعلهم التنظيمي يشكل ركناً للتغيير والتطوير من خلال مشاركتهم في صنع القرار(العزاوي، 2006).

وتأتي فاعلية اتخاذ القرار كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العامل لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية ذلك أن اتخاذ هذه القرارات لا يكون مقصوراً على مستوى معين فهي عملية تمارس في جميع المستويات مثلها في ذلك مثل العمل التنفيذي الذي ينتشر في كافة أرجاء التنظيم(ياغي، 2010).

وفاعلية اتخاذ القرار تتضمن قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدد من الأفراد، وهي تعد بمثابة تشريعات ثانوية تصدرها الإدارة بغرض إحكام الأعمال الموكلة إليها، ومن أمثلة ذلك اللوائح ومنح السلطات والسياسات الواجبة الإتباع، وتعيين أجهزة العمل، وترتيبها في الهيكل التنظيمي للمنشأة وتحديد العلاقات بينها، إلى غير ذلك من المسائل التنظيمية(القوامسة، 2006).

وتُعد عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري .لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها (حمادات، 2006)

ويمكن تعريف فاعلية اتخاذ القرار الإداري بأنها عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، أي أنها تنتهي إلى تفضيل حل(أو بديل) مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة، وعادة يتم ذلك بعد أن يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائل لحلها (الفضل، 2008: 23).

أما روربرت وهانت (Roberts and Hunt, 1991:334) فيعرفونها على أنها إسهام "عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرار مما يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة".

كما عرف بون وكورتز (Boone & Kurtz, 1992: 176) فاعلية اتخاذ القرار بأنها "الاختيار من بين بديلين أو أكثر بإتباع الخطوات التالية : إدراك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليلها، اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذه " .

وعرفها كل من (حوامدة؛ والكساسبة ، 2000)على أنها : مجموعة من التصرفات التي يسلكها المدير متخذ القرار وينتهي إلى تفضيل بديل أو حل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة.

وعرف بوز (Bose, 2002) فاعلية اتخاذ القرارات بأنها تمثل القدرة على تحديد المشكلة وإيجاد البدائل المناسبة وتقييم واختيار البديل الأفضل المؤدي إلى تحقيق

الأهداف التي تم التخطيط لها في المنظمة.

أما(شحادة، 2005) فيعرفها بأنها: دعوة الرئيس لمرءوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة.

أما (كنعان، 2007: 29) فيعرفها بأنها: مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها.

وكذلك يمكن تعريف فاعلية اتخاذ القرار الإداري بأنها : عملية إصدار حكم معين فيما ينبغي فعله في موقف معين من جانب الفرد، بعد فحص العديد من البدائل المطروحة للاختيار فيما بينها(التهامي، 2008: 28)

وكذلك يكاد يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينسحب على العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة. وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى (كنعان، 87:2007).

وتعرف الدراسة فاعلية اتخاذ القرار على أنها : الاختيار من بين بديلين أو أكثر بإتباع الخطوات التالية : إدراك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليلها، اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذه.

أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

تُعدالقرارات المحرك المركزي للأنشطة التنظيمية وتناهز المنظمات النا جحة في مهامها بالمقارنة مع غيرها بأنها تتخذ قرارات أفضل وبصفة أسرع وانجاز متكامل، وبلا أدنى شك أن عملية اتخاذ القرار أهم نشاط يلتزم به المدراء في كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات (شحادة، 18:2005).

ويرجع السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع. أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على المستوى العلمي فإن

لها أثر كبيرًا في حياة المنظمات حيث يرتبط موضوع اتخاذ القرارات بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات ... وغيرها من النـشاطات الإداريـة الأخرى .كما انه يرتبط بالسلوك التنظيمي حيث تتناول اتخاذ القـرارات الجوانـب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القـرار (ياغي، 2010)

وتكتسب عملية اتخاذ القرار أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت علـى طرق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها، كما جذبت هذه العملية العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة إلى أهمية القرار لاستخدامه في الوصول إلى حلول لمشاكل الإدارة (البحيصي، 2006).

وتساعد عملية اتخاذ القرار على التعرف على المشكلة محل البحث بشكل أدق وأسرع مما يُحسن من نوعية القرارات (Mcshane & Von, 2005) ويأتي هـذا نتيجة أن عملية اتخاذ القرار تكشف عن المصاعب التي تواجههم في تطبيق القرار الأمر الذي يجعل القرار موضوعيا وأكثر واقعية ، و إفساح المجال أمام العـاملين لطرح آرائهم وخبراتهم وتجاربهم مما يسهم في زيـادة عـدد الحلـول والبـدائل المطروحة كما تساعد على اختيار البديل الملائم , ذلك لأن القرار في هذه الحالة ما هو إلا حصيلة جهود متكاملة من الآراء والتجـارب والخبـرات والاقتراحـات والمشاورات والاتصالات مما يُضفي عليه الرشد والعقلانية والواقعية, حيث تقبل الأطراف المشاركة بالوصول إلى الحد المعقول وليس للحد الأقصى(علي والساعد، 2001). وتوفير المناخ الملائم للتغيير في إطار مصلحة المنظمة، كما تسهم فـي قبول نتائج القرارات التي شارك بها العاملون وما تُحدثه من تغيرات فـي بيئـة المنظمة (Walsh & Tseng, 1998 : 74-96).

كما تؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس وتسهم في إشاعة الجو الديمقراطي وتعزيز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة (العزاوي، 2006). وتشجيع العاملين على المبادرة ومواجهة التحديات والتعبير بحرية عـن الآراء والمقترحات مما يشجع على تفجير الطاقات الكامنة والإبداع فـي العمـل (Keith & John 1989: 231). وتحسين نوعية القرارات، حيث تُكسب المـشاركة

القرار قوة وسرعة في التنفيذ (البوسعيدي، 2007). وتساعد عملية اتخاذ القــرار على تقليص الجوانب السلبية لدى العاملين كالتغيب ودوران العمل والتذ مر وتعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية كتحسين مستوى الرضا الــوظيفي ورفــع الــروح المعنوية لدى العاملين وتعزيز الدافعية لديهم وتشجعهم علــى تحمــل المــسؤولية (حريم،2010 : 235-293).

كما تكتسب عملية اتخاذ القرار أهميتها في أنها وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فقرارات المدير تعكس كثيرا من الوظائف الإدارية الرئيــسية كتكــوين الخطــط ووضع السياسات وتحديد الأهداف كما تؤدي إلى كثير مــن الأهــداف والنتــائج المتعلقة بإدارة المؤسسة . فقرارات المديرين لها تأثير كبير على شــكل وأســلوب العمل (المشرفي، 2004).

ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة، ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بــين هذه الأهداف أحيانا، لان التنظيم الإداري يسعى إلى تحقيق العديد مــن الأهــداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه التنظيمات، وما استتبعه ذلك مــن اتخــاذ العديــد مــن القــرارات لمواجهــة هــذه المــشاكل (كنعان،93:2007).

أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد فإنها تبرز من خــلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها وتؤثر على الآخرينوأما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات الــصغيرة فإنها حظيت أهمية بالغة لأنها تبرز من تأثر سلوك الفــرد، عــضو المجموعــة الصغيرة، بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينظم أليها (العــزاوي، 160:2006).

وأهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة، فقد تتزايد بتزايد درجــة تعقيــدها نتيجة لتضخم حجم المنظمات، وانفتاحها على البيئات المختلفة، ولسرعة التغيــرات التي أصبحت تتميز بها الحياة العامة (جلدة، 2008). وأن أهمية اتخاذ القــرارات تزداد بازدياد درجة تعقدها نتيجة تضخم حجم المنظمات وانفتاحها علــى البيئــات

المختلفة، وسرعة التغيرات التيأصبحت تتميز بها الحركة العامة . ويرجع السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل (حريم، 2010). أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على المستوى العملي فان لهى أثرا كبيرا في حياة المنظمات حيث يرتبط موضوع اتخاذ القرارات بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات .. وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى . كما انه يرتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لفاعلية اتخاذ القرار الإداري والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار (المشرفي، 2004). ومن ناحية أخرى فان فاعلية اتخاذ القرار الإداري تتطلب تحليل كمي يعتمد على الطرق الرياضية لتحقيق اكبر قدر ممكن من النتائج المرجوة حيث يستدعي ذلك استخدام النماذج الرياضية ونماذج اتخاذ القرارات التي تساعد المدير متخذ القرار على اتخاذ القرار الذي يحقق الأهداف المنشودة مع مواجهة المعوقات المحيطة بالقرار وبالتالي تحديد طريقة تحسين وتطوير فاعلية اتخاذ القرار الإداري بصورة فعالة (البحيصي، 2006).

خصائص عملية اتخاذ القرارات التنظيمية:

هنالك عدة خصائص تتميز فيها عملية اتخاذ القرارات التنظيمية وهذه الخصائص أشار إليها (الغامدي، 2008) بالاتي:

1- تتصف عملية اتخاذ القرار بالواقعية حيث إنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس للحد الأقصى .
2- تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوك الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذه.
3- لا بد لأي قرار إدارة أن يكون امتداداً من الحاضر إلى المستقبل، لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.
4- عملية اتخاذ القرار عامة، وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على

اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.

5- إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة، وتتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها. إنها عملية تشمل عدة نشاطات ولذلك ربما توصف بعض الأحيان بالقصد.

6- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار.

وأضاف (كنعان، 2007) إلى مجموعة من الخصائص التي تتميز بها عملية اتخاذ القرارات:

1- إنها عملية ذهنية تشتمل على نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح .

2- إنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ .

3- إن تعدد البدائل هي أساس عملية اتخاذ القرارات، فحين يوجد حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجبارا على أمر معين .

4- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار انسب بديل .

5- إننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار . ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب، وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار .

6- إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بالمستقبل فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل . وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

أنواع القرارات الإدارية:

لا بد من وجود بدائل حتى يكون هنالك قرار، كما أن للظروف المحيطة أو العالم الخارجي تأثير على قيمة البدائل المختلفة وتسمى البدائل المتاحة استراتيجيات المقرر، وتأثيرات العالم الخارجي تسمى حالات الطبيعة . ويمكن تقسيم القرارات حسب مدى التأكد من المعلومات التي سيبنى عليها القرار إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي (كنعان، 2007):

1- القرارات في حالة التأكد
2- القرارات في حالة المخاطرة
3- القرارات في حالة عدم التأكد

وقسم (Raghbir, 1998) والمشار له في دراسة (السبيعي، 2010) القرارات إلى نوعين هما القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة فالأولى تشير إلى القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية، وهي القرارات التي تعالج مسائل أو قضايا يومية وتتخذ وفق قواعد وإجراءات وسياسات مرسومة مسبقا ومحددة تضعها الإدارة العليا للمنظمة. وهي قرارات روتينية ومتكررة، ولا تحتاج إلى جهد ذهني لاختيار البدائل وتحليلها ودراستها. فالمستويات المتدنية في الهيكل التنظيمي هي التي تتبنى هذا النوع من القرارات والذي فيها تعتمد على حد كبير على بيانات ومعلومات موثوقة وموضوعية. وهي قرارات غير مكلفة قياسا بالقرارات الغير مبرمجة. أما الثانية فهي الغير متكررة أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المألوفة، وهي القرارات التي تعالج مسائل أو قضايا غير روتينية وغير مبرمجة وغالبا ما تكون مثل هذه القرارات طارئة وطبيعتها تؤثر على التنظيم بطريقة أو بأخرى. لذلك مثل هذا

النوع من القرارات يتطلب جهدا ذهنيا واعيا لتحديد المشكلة وتحديد البدائل وتحليلها مثل القرارات الإستراتيجية.

وحدد (التهامي، 2008) أنواع القرارات وفقا للمستوى الإداري: بالقرارات التي تخص الإدارة العليا: وهي القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والقرارات التي تخص الإدارة الوسطى: وهي القرارات الخاصة بحل مشكلات التنفيذ والإشراف، والقرارات تخص الإدارة الدنيا: وهي القرارات الخاصة بسير الأعمال اليومية المباشرة.

كما حدد (طلحة، 2008) أنواع القرارات وفقا للوظائف الرئيسية في المنظمة: بالقرارات الخاصة بالموارد البشرية: مثل القرارات الخاصة بالحصول على كوادر بشرية وتدريب القوى البشرية العاملة. والقرارات الخاصة بعملية الإنتاج: مثل القرارات الخاصة باختيار موقع مصنع أو تحديد التصميم من الداخل له أو تحديد إجراءات التخزين. والقرارات الخاصة بالتمويل: مثل القرارات الخاصة بعملية التمويل أو توزيع الإرباح وغيرها. والقرارات خاصة بالتسويق: مثل القرارات الخاصة بتسعير المنتج وطرق تعبئته ونوعية الأسواق المستهدفة.

أما (Ladd, &Marshall, 2004) فصنف القرارات إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- القرارات الإستراتيجية: تصنف بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها وتكون في: اختيار مزيج السلعة-السوق، وقرارات تخصيص الموارد وقرارات التنويع، وقرارات اختيار توقيت وأزمنة البدء.

ب- القرارات تنظيمية: تتصف بالتكرار إذا ما قورنت بالسابقة وتكون في: القرارات الخاصة بإجراء توزيع الموارد، والقرارات الخاصة بتنظيم وتملك وتنمية الموارد، والقرارات المرتبطة بتدفق المعلومات وتحديد مدى الحريات والصلاحيات.

ج- قرارات تشغيلية: تتصف بدرجة عالية من اللامركزية وهي متكررة أي أنها مبرمجة مثل: توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية، جدولة الإنتاج، وتحديد مستويات التشغيل،التسعير وسياسات التنمية، أساليب

الإشراف (المنصور، 2006).

خطوات اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرارات التنظيميةهي محور العملية الإ دارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق وا لأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية (شحادة، 2005).

وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها(السالمي، 2005).

أشار هوي وميسكل (Hoy & Miskel, 1987) والمشار له في (السبيعي، 2010) إلى خمس خطوات لعملية اتخاذ القرارات التنظيمية هي:

الخطوة الأولى:تعريف وتحديد المشكلة : إن تحديد وتشخيص المشكلة من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار الإداري، فيحدد الإداري المشكلة تحديداً دقيقاً لاتخاذ القرار إزاءها.

الخطوة الثانية: جمع الحقائق وتحليلها: أي التعرف على المشكلة وإدراكها بكل ما تتضمنه من حقائق وعناصر وتلمس العلاقة السببية بين تلك العناصر، حيث تشكل العلاقة السببية أساساً قوياً للحلول والمقترحات.

الخطوة الثالثة:تحديد البدائل لحل المشكلة : يطور رجل الإدارة حلولاً بديلة كعلاج لمشكلته، ومن ثم يقيم هذه البدائل أو الحلول.

الخطوة الرابعة:اختيار البديل الأمثل : يختار متخذ القرار البدائل الأكثر ملاءمة وكفاءة، ويتم اختيار البديل المقترح وفق معايير اقتصادية دقيقة.

الخطوة الخامسة:متابعة تنفيذ القرار : أي التحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للخطة المرسومة، والتأكد من المهارات الواجب توفرها، والمستلزمات التي يتطلبها التنفيذ.

إن عملية اتخاذ القرار تتعلق بحل مشكلة معينة وإزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية كما أنها عملية رشيدة وعقلانية وليست عاطفية ويمكن تحديد خطوات اتخاذ القرار بما يلي:

1- تحديد المشكلة:

أي أن يتم التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي سيتخذ قرار فيه والمشكلات تحدد الهدف الذي نسعى لاتخاذ قرار من أجله . وتحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية لأننا نسير بدونها دون هدف واضح وربما اكتشفنا أثناء التعمق في معرفة جوانب المشكلة نواحي من الأفضل أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار . كذلك يجب معرفة الظروف المختلفة المحيطة بهذه المشكلة لأن القرار الذي سيتخذ يتأثر بالظروف المحيطة وأن اختلاف هذه الظروف فلربما اختلف القرار. (التهامي، 250:2008)

ويمكن تقسيم المشاكل إلى أقسام ثلاثة (Daft,2000؛ الذنيبات، 2009؛ الغامدي، 2008).

أ. المشاكل التقليدية:

وهي التي تتكرر وتحدث بصورة دائمة وهي نوعان، النوع الأول يتعلق بالمشاكل الروتينية مثل الإجراءات الجزائية ويتخذ القرار لحل هذه المشاكل بصورة عفوية لمعرفة المقرر بالبديل الواجب اتخاذه. والنوع الآخر هو المتعلق بتصريف شؤون العمل اليومية وحل المشاكل التي تعترض سير العمل

ويعتمد القرار في هذا النوع على خبرة المدير والصفات القيادية التي يتمتع بها.

ب. المشاكل الحيوية:

وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المنظمة وهنا على المنظمة أن تختار السبيل السليم لمعالجة هذه المشاكل وقد يتطلب الأمر إشراك العاملين أو مناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص للوصول إلى قرار سليم.

جـ. المشاكل الطارئة:

وهي التي تحدث دون أن يكون هنالك مؤشرات بحدوثها . وعلاجها يعتمد على المدير أو الرئيس الذي يجب أن يتخذ القرار بسرعة وحزم.

2- تطوير البدائل

بعد تحديد المشكلة فأن الخطوة التالية تصبح تطوير البدائل ومن النادر وجود بديل واحد لأي عمل، حتى أنه يمكن القول أنه إذا كان هنالك بديل واحد فقط فهذا يعني أن هنالك خطأ ما في البديل وبما أن صحة البديل المختار تعتمد على البدائل التي تم اكتشافها، لذا فإن اكتشاف البدائل يعتبر أمراً مهماً (حسين، 2008).

3- تقييم البدائل:

بعد الحصول على البدائل المناسبة فإن عملية التقييم تعتبر الخطوة التالية وهي الغاية الأساسية لعملية اتخاذ القرارات . وفي هذا المجال يتم عادة عزل المتغيرات التي يمكنياقسها عددياً مثل الربح والتكاليف وعنصر الوقت . هذه العناصر طبعاً مهمة ولكن إهمال العناصر الأخرى التي لا يمكن وضعها بصورة عددية يعتبر أمراً غير مقبول (كنعان، 2007).

4- اختيار البدائل

في الاختيار من بين البدائل المختلفة فإن الإداريين يمكنهم استخدام ثلاثة منطلقات لاتخاذ القرار وهي الخبرة، التجربة، والبحث والتحليل . فالاعتماد على الخبرة أساساً لاتخاذ القرار قد لعب دوراً كبيراً واكبر مما يستحق فالإداريون المتمرسون

يعتقدون بأن انجازاتهم وأخطاءهم تشكل دليلاً يمكن استخدامه لمعرفة المستقبل (العزاوي، 2006).

كذلك فالبعض ينادي بأسلوب التجربة كطريقة علمية وذلك بأن تجري تجربة البدائل المختلفة لمعرفة ما سيحدث. وكثيرون يعتقدون بأن هذه الطريقة يجب استخدامها بصورة أكبر لأنها تعطي الجواب الأكيد على صحة البديل أو قيمته. ولكن هذه الطريقة لا تخلو من عيوب منها النفقات الباهظة والوقت الذي تستغرقه. أما الأسلوب الأكثر استخداماً والأكثر تأثيراً فهو أسلوب البحث والتحاليل ويتلخص هذا الأسلوب بتحليل المشكلة واكتشاف العلاقات بين المتغيرات المهمة وكذلك القيود التي لها علاقة بالهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه (التهامي، 2008).

5- متابعة القرار وتقييمه:

بعد اختيار البديل الملائم والذي تم اختياره بناءً على معيار معين فإن عملية اتخاذ القرار لم تنته لأنه لابد من معرفة مدى تأثير هذا القرار وقدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذ القرار من أجل تحقيقه (طلحة، 2008). كذلك فإن القرار يجب أن يبلغ لجميع من لهم علاقة بع حتى تضمن المنظمة المؤازرة الكاملة من الجميع. أن ردود الفعل التي يمكن الحصول عليا قد تساعد المنظمة في إجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الهدف (الغامدي، 2008). كذلك فإن القرار يجب أن يبلغ لجميع من لهم علاقة به حتى تضمن المنظمة المؤازرة الكاملة من الجميع. أن ردود الفعل التي يمكن الحصول عليها قد تساعد المنظمة في إجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الهدف (حسين، 2008).

الأساليب الحديثة عملية اتخاذ القرار:

ثمة أساليب حديثة يستطيع فيها المرؤوسين، أن يشاركوا من خلالها في صنع القرارات الإدارية وهي:

1- أسلوب دلفي: Delphi technique

هذا الأسلوب يعني، معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة، بواسطة جماعة من الخبراء المختصين، عن طريق استخدام وسائل رسمية للاتصالات، مثل قوائم الاستفتاء، لاستقصاء آراء المشاركين من الخبراء، مع احتمال وجود

عدد من الأشخاص المسؤولين، عن اتخاذ الـ قرارات النهائيـة، ويهـدف هـذا الأسلوب، إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صـنع القـرارات، وتلافـي بعض عيوبها، وذلك بإخفاء هوية المشاركين في صـنع القـرار (العـزاوي، 2006).

2- طريقة العصف الذهني: Brain Storming

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال، من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية، تتعلق بمشكلة معينة، وتتكون جلسة العـصف الذهني من ستة إلى اثني عشر شخصاً يقوم المشاركون بإطلاق العديـد مـن الأفكار، حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة (نائب، 2001).

3- طريقة الجماعات الاسمية: Nominal Group Technique

هذه الطريقة يكون تكوينها أسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة المشاركة، وهي خليط ما بين طريقـة دلفـي والعصف الذهني، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية (الغامدي، 2008):

1. يقوم القائد أو المدير بطرح المشكلة، وتحديدها لأعضاء الاجتماع.
2. يقوم كل عضو بتدوين أفكاره، لحل المشكلة بشكل مستقل.
3. يتم تجميع الحلول وكتابتها في لوحة، ولا يلزم ربط أسـماء الأعـضاء بالحلول.
4. يقوم أفراد الجماعة بمناقشة الأفكار المدونة، بهدف تقييمها وتوضيحها.
5. يقوم كل عضو بترتيب الأفكار، وفق الأولويات التي يراها، ومـن ثـم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع.

4- طريقة فليبس: Philips Technique

قدم هذه الطريقة دونالد فليبس (Donald Philips)، من جامعة ميتـشجان، وعرفت باسمه، وفي هذه الطريقة يقسم الأعضاء المشاركون، إلى مجموعات فرعية متساوية العدد، ولكل مجموعة رئيس، تحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تقدم المجموعات أفكارها لحل المشكلة، بعد تقييم جميع الأفكار يتم اختيار أفضل الحلول، وأصوبها لحل المشكلة (الغامدي، 2008).

5- طريقة التجميع الإحصائي: Statistical Aggregation Technique

تصلح هذه الطريقة لحل المشـ اكل الكمية، مثل تقديرات مبيعات، أو تقدير تكاليف عنصر معين، حيث تسأل مجموعة من الأفراد، عن تقديراتهم الكمية لمشكلة معينة، وتجمع أراء الأفراد الكمية، ثم يستخرج التقدير الكمي للمشكلة، باستخدام الطرق الإحصائية، مثل الوسط الحسابي، والوسيط، وفي هذه الطريقة، لا يلتقي أفراد المجموعة، وجهاً لوجه في جلسة اتخاذ القرار (كنعان، 2007).

6- طريقة الرنجي اليابانية: Ringi method

تستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، في شكل مجموعات، حيث تجبر الإدارة المشكلة المراد حلها، إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري، وهي التي ستكون مسئولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم ترفع الحلول إلى الإدارات العليا بالتنظيم، ولهذا فإن القرار في المنظمات اليابانية يتولد اتخاذه من أسفل التنظيم، إلى أن يصل إلى أعلى التنظيم، فالجميع يشترك في اتخاذه (كنعان، 2007).

العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في فاعلية اتخاذ القرار المناسبة، وحدد (بتلر وهوب، 1998: 522-524) هذه العوامل كالآتي:

1- التفكير غير الحيادي، فمعظم قراراتنا لا تتأرجح بتأثير العوامل المحيطة بنا والتي تجعلنا نميل إلى التحيز لأفكار نمطية معينة .

2- نقص مهارة متخذ القرار في السير بمراحل العملية على أفضل صورة وبالوقت المناسب ونقص تدفق المعلومات وتعقيدها .

3- المخاوف والقلق : إن القلق والمخاوف بكل أنواعها تتدخل بشكل أو بآخر في عملية اتخاذ القرار، فإن اتخاذ قرار ما أحياناً يضع الفر د في موقف مقلق، فكلما كان القرار صعباً كلما ازدادت الحاجة إلى استشارة الآخرين، كما " تلعب الضغوط النفسية دوراً مهماً " فهي تعمل على

تفسير المعلومات بطريقة واحدة محددة، في حين يتم مصادرة المعلومات الأخرى أو تجاهلها مما يؤدي إلى قرار غير صائب بالضرورة".

4- ضغط الجماعة التي ينتمي إليها متخذ القرار : تعد الجماعة التي ينتمي إليها الفرد مهمة بالنسبة لقراراته، فهي من جهة قد تكون عنصراً مساعداً على اتخاذ قرار أكثر نضجا ومن جهة أخرى قد تكون عنصراً معرقلاً بسبب نقص التوافق بين الحاجات الفردية والجماعية .

بينما حدد (القريوتي، 2009) هذه العوامل كما يلي:

أ.الصعوبة في تفهم الإدارة للموقف الإداري : وقد يرجع الخلل في إدراك رجل الإدارة للموقف بشكل واضح، إلى عدم توفر المعلومات والحقائق المتعلقة به، أو قلة تلك الحقائق أصلاً.

ب.الصعوبة في تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بين العناصر : وذلك يرجع إلى تركيز رجل الإدارة على عناصر غير هامة، والعناية بعناصر جانبية، أو الغموض بين العناصر ذاتها.

ج.ضعف الاستنتاجات والتوصيات : عند تناول رجل الإدارة للمشكلة للتوصل لقرار بهدف حلها، فعليه أن يكون قادراً على الإستنتاج، وأن يكون قادر على تحليل المشكلة لبناء توصياته وتطويرها.

وأضاف (كنعان، 2007) أن المعيقات في فاعلية اتخاذ القرار المناسبة تتمثل فيما يلي:

1. نوعية القرار.
2. عدم توفر الوقت الكافي لإصدار القرار في الوقت المناسب.
3. التكلفة المادية المترتبة على اتخاذ قرار ما.
4. عدم توفر معلومات كافية(بدائل للقرار).
5. عدم القبول بين المرؤوسين بتنفيذ القرار بفاعلية.

وقد بين (الغامدي، 2008) أنه يمكن حصر العوامل التي تؤثر على فاعلية

اتخاذ القرار بدرجات متباينة فيما يلي:

1. التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار أي الصفات الشخصية.
2. الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار.
3. تردد متخذ القرار في اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.
4. ظهور بدائل جديدة لم تتُح دراستها أثناء عملية صناعة القرار.
5. العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.
6. عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها في أذهان متخذي القرار.

وأضاف (طلحة، 2008) عدداً من الصعوبات وهي:

1- صعوبة تفهم الإدارة للموقف الإداري : إذ إن إدراك رجل الإدارة لحقائق المشكلة يمثل نصف حلها، ولهذا عليه أن يدرك أبعادها ويتعرف إلى الأغراض التي ترمي إلى تحقيقها، ويرجع الخلل في إدراك رجل الإدارة للمشكلة وبشكل واف إلى عدم توفر المعلومات والحقائق المتعلقة بها أو قلة تلك الحقائق، أو صعوبة الوثوق بها .

2- صعوبة تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بين تلك العناصر ويرجع الخلل في تحديد عناصر المشكلة وإدراك العلاقة بين عناصرها إلى تركيز رجل الإدارة على عناصر غير مهمة والتوجه لعناصر جانبية أو يرجع ذلك الخلل لغموض العلاقة بين العناصر ذاتها .

3- ضعف الاستنتاجات والتوصيات : إذ تتوقف مكانة استنتاجات رجل الإدارة وقوة توصياته وهو يتناول المشكلة للتوصل لقرار بهدف حلها، على قدرته على الاستنتاج وعلاقة استنتاجاته بتحليله للمشكلة وبقدرته على بناء توصياته وتطويرها .

العلاقة بين خصائص الوظيفة العامة وفاعلية اتخاذ القرار:

يؤكد علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات تلعب دورا محورياً في كفاءة وفاعلية المؤسسات، وتكاد تكون حجر الزاوية في كل تفاصيل المؤسسة . لذلك تناولوها بالبحث والتحليل والنقد مما نتج عن ذلك تباين في الآراء والأفكار وتعدد

وجهات النظر ومن الأمور التي تعددت وجهات نظرهم فيها توضيح مفهوم عملية صنع القرارات التنظيمية، إذ ترى (الفاعوري، 2004) أنهـا عمليـة الاختيـار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هي عملية المفاضلة بـين حلـول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها، في حين يرى (نجيب، 2002) أنها اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكـل بـديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ثم اختيار أحسن وانسب هذه البـدائل وفقـا لطبيعة الموقف.

وتُعد خصائص الوظيفة العامة أحدالسبل الضرورية لشحذ همم العاملين وزرع الولاء لديهم إذ أن من شأنه ان يجعل العاملين يملكون مسارهم وليس فقط وظيفتهم، كما ينبغي على المنظمات أن تنظر للعاملين لديها بمنظور طويل الأمد، فالإعداد لبرامج التدريب وفرص تطوير المهارة مثلاً يُعد استثماراً مستقبلياً وليس آنياً، مما يؤكد بأن هذه العملية مستمرة دون توقف (بطارسة، 2006).

إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيطوبلورة خصائص الوظيفة العامـة هـي مسألة في غاية الأهمية نظراً لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولـى نحـو الأفراد، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية، كما يجب أن ترتبط عمليـة تخطيطوبلورة خصائص الوظيفـة العامـة باسـتخلاص المسـارات التنفيذيـة للاستراتيجيات والأهداف وتحديد نقاط الضعف والقوة في مـسيرة المنظمـة ، إن ذلك من شأنه أن يعزز من مستوىالاستقلالية في العمل وبما يقلل مـن احتمـال ارتكاب الأخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل (الكلابي، 1997).

أن احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قـصارى جهـودهم لتحقيـق أهـداف المنظمة بكفاءة واقتدار، وتحـديث القـوانين والأنظمـة والتعليمـات المعمـول بها(المجذوب، 2005).

فأهمية هوية الوظيفةتكمن في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقـدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو انخفاضها، وهذه النسب في مقـدار العطاء الشخصي وحجمه تؤدي دوراً مهماً في الفرد، لأنها سـوف تـتحكم فـي

تصرفاته ومعاملاته فيلزم من ارتفاعها وتحسنها زيادة الإنتاج وتحسن نوعيته وحسن التكيف النفسي مع العمل الذي يقوم به ومع الأشخاص الذين يعملون معه، ويلزم من انخفاضها انخفاض نسبة إنتاج الشخص وسوء تكيفه النفسي واضطراب سلوكه وتصرفاته. (البدري، 2002).

ويركز غولام (Ghulam, 2001) على أهمية شعور الفرد بأنه محط اهتمام الآخرين ومحبتهم وموضع تقديرهم واحترامهم وأنه ينتمي إلى شبكة اجتماعية توفر لأعضائها التزامات متبادلة، وينظر ايستبوري وآخرون (Eastbury, et.al, 1994) لتحقيق أهمية المهام باعتبارها أهم العوامل الدافعة إلى الانجاز والتي تلعب الدور الرئيس في المحافظة على استمرار الأداء العالي وإظهار المقدرة على العوامل لإشباع حاجات الفرد النفسية بما في ذلك الشعور بالأمن والاستقرار وضمان الحصول على الرغبات والحاجات، فهي تصقل وتشكل شخصيته الوظيفية.

وهنالك مؤشرات لتعزيز أبعاد خصائص الوظيفة العامة ، تتضمن تحقيق الهدف الرئيسي المتعلق بإنجاز الأهداف الفردية والتنظيمية المحددة، سواءً بأبعادها الكمية أو النوعية، ومنها تحسين اتصالات المسار بين العاملين والمشرفين، وتحديد قاعدة المواهب الإدارية، والتغيير في مؤشرات الأداء كتخفيض معدلات الدوران، وتحسين معنوية العاملين، وزيادة معدلات أداء العاملين، وتخفيض الوقت اللازم لملء الوظائف الشاغرة، وزيادة الترقية من الداخل (Moshe & Reisel, 2007).

وتكمن أهمية العلاقة بين خصائص الوظيفة العامة وفاعلية اتخاذ القرار في أنها تزود العاملين بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة إلى جهودهم وإمكاناتهم ، منحهم فرصة القرب من خبرات وظيفية متقدمة، فكل وظيفة جديدة هي تقدم وتعلم جديد إضافة إلى استخدام المهارات واكتساب لمهارات جديدة (Banai,& Reisel, 2007).

وعلى الرغم من اختلاف الآراء حول تحديد العلاقة بين خصائص الوظيفة العامة وفاعلية اتخاذ القرار إلا أن هنالك اتفاق بوجود علاقة إيجابية بين خصائص

الوظيفة العامة وفاعلية اتخاذ القرار فكلما زاد إدراك الفرد ومشاركته في صنع القرار تحسن أدائه وولائه للعمل.

2. 2 الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها بخصائص الوظيفة العامة وفاعلية اتخاذ القرار ، وقد تم تناول هذه المواضيع مداخل مختلفة، وأشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر خصائص الوظيفة العامة في فاعلية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في منطقة القريات في المملكة العربية السعودية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان ومن هذه الدراسات ما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرت (العيدي، 2010) دراسة بعنوان: "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (361) مفردة، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى فاعلية اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً، ووجود أثر لـ ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية.

وفي دراسة قام بها(سفيان، 2010) بعنوان"عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات العمل :دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي، المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في اتخاذ القرارات" وهدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الاقتصادية وكيفية جعلها قرارات صائبة وسليمة تحقق الهدف العام للمنظمة في القطاع العام المغربي. وتكونت عينة الدراسة من (429) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرارات في المنظمة تعتبر من أبرز وأصعب العمليات الإدارية في المنظمة.

وأجرى (السبيعي، 2010) دراسة بعنوان" أثر استخدام الأساليب الكمية في فاعلية اتخاذ القرار في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية " وهدفت إلى التعرف على أثر استخدام الأساليب الكمية في فاعلية اتخاذ القرار في منطقة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (371) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : أن تصوّرات المديرين في منطقة تبوك لاستخدام الأساليب الكمية جاءت بدرجة متوسطة ، وأنّ تصورّات العاملين لفاعلية اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً. ووجود أثر لأبعاد الأساليب الكمية في فاعلية اتخاذ القرار، وأن أبعاد استخدام الأساليب الكمية تفسر ما مقداره (68.7%) من التباين فيفاعلية اتخاذ القرار .ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha\leq$ 0.05) في تصورات المبحوثين لاستخدام الأساليب الكمية تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي)، وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha\leq$ 0.05)في تصورات المبحوثين لفاعلية اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، العمر، الخبرة).

في دراسة قام بها (الزريقات، 2010) بعنوان"أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الأردنية " هدفت هذه الدراسة إلى معرفةأثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار ، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (443) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعا حيث بلغ(3.60).
2. أشارت النتائج إلى أنهنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار، وأن إدارة المعرفة فسرت (59.4%)من التباين في بُعد (فاعلية اتخاذ القرار).

وأجرى (الصمادي، 2009) دراسة بعنوان "مهارات القائد الإبداعية وأثرها في خصائص الوظيفة لدى العاملين في المؤسسات المالية الحكومية

الأردنيـــة" هدفت إلى التعرف على المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها فـــي بلورة خصائص الوظيفة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينة مكونـــة (582) مفـــردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن تصورات المبحـــوثين فـــي المؤســـسات المالية الأردنية للمهارات الإبداعية للقائد الإ داري جاءت بدرجـــة مرتفعـــة ، وأن مستوى إدراكهم لخصائص الوظيفة جاء أيضاً مرتفعاً . ووجود أثر هام ذو دلالـــة إحصائية للمهارات الإبداعية للقائد الإداري في خصائص الوظيفة.

وأجرى (الزيدانيين، 2008) دراسة بعنوان" أثر سمات فرق العمل في بلورة خصائص الوظيفة لدى العاملينفي وزارة الداخلية الأردنية " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سمات فرق العمل في بلورة خـــصائص الوظيفـــة فـــي وزارة الداخلية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه، وتوزيعهـــا على عينة مكونة (255) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :إن مـــستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة جاء مرتفعاً، أن مستوى إدراكهم لسمات فرق العمل جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة . ووجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل في كل من خصائص الوظيفة (تنوع المهارات، أهمية العمل، الاســـتقلالية، هوية العمل ، التغذية الراجعة).

وأجرى (المرهضي، 2008) دراسة بعنوان"تحليل بعض العوامـــل (القـــدرة والرضا الوظيفي وبيئة العمل وخصائص الوظيفة) المؤثرة علـــى أداء المنظمـــة (دراسة ميدانية على عينة من البنوك والمنظمات الصحية والصناعية اليمنيـــة)" وهدفت إلى التعرف على أداء الأفراد في المنظمة من خلال تطوير واختبار معادلة الأداء وحسابها كمياً والتي فحواها :الأداء = القدرة× الدافعيـــة ×بيئـــة العمـــل × خصائص الوظيفة. وقامت الدراسة بتصميم و توزيع استبيان على (9) منظمـــات وشملت عينة الدراسة (434) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها : انخفاض أداء الأفراد في المنظمات عينة الدراسة وانخفاض الاهتمام بالتـــدريب، والحوافز المادية والمعنوية، وعدم ملاءمة بيئة العمل وخصائص الوظيفة. وإلـــى

وجود علاقة بين القدرة، والدافعية، وبيئة العمل، وخصائص الوظيفة كأبعاد مستقلة و الأداء كمتغير تابع.

وأجرى كل من (الحراحشة، البشابشة، 2006) دراسة بعنوان " اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات : دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى تحليل اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، وتكونت عينة الدراسة من (460) موظفاً، خلصت إلى النتائج الآتية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل " خصائص فرق العمل " بين خصائص فرق العمل وبين كل بعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل، والرقابة والمتابعة).

أجرى (المحاسنة، 2005)، دراسة بعنوان "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية"، حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك، وذلك بمعرفة اتجاهات المبحوثين في دائرة الجمارك إزاء كفاءة نظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات وتحليل أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات، أختيرت عينة بلغت(230) موظفاً من مجتمع الدراسة، وقد توصل الباحث إلى أن نظم المعلومات الإدارية في دائرة الجمارك ذات جودة وكفاءة مرتفعة، و أن عملية اتخاذ القرارات ذات فعالية مرتفعة أيضا، وأن هناك ارتباطا هاما ذا دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (كفاءة نظم المعلومات) وبين المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات).

وفي دراسة (الخفرة، 2005) المعنونة "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث مؤشرات (استخدام الحاسبات والبرمجيات واستخدام نظم الاتصالات الحديثة، ومهارات مستخدمي تكنولوجيا المعلومات) في قياس استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وتكونت عينة الدراسة من (348) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى إلى الإسهام في تحقيق الأهداف المراد إنجازها مثل: تسريع إنجاز المعاملات أو زيادة عددها. كما أدى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، والى تحقيق جودة الأداء. كما توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية القرارات.

أما دراسة (العبيديين، 2004) فجاءت بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)"، والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في الشركتين المذكورتين . وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية تناسبية من (457) فرداً. وقد دلت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً كما أن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة كان مرتفعاً . كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في المنظمتين المبحوثتين.

وأجرى (الحراحشة، 2004) دراسة بعنوان" خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك "تطبيق نموذج هاكمان أولدهام Hackman-Oldham" وهدفت إلى تحليل أثر خصائص العمل الخمسة الواردة بنموذج هاكمان وأولدهام على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك ورضاهم الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (540) فرداً. وتوصلت إلى: وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الكلي المستقل (أبعاد الوظيفة) وبين المتغير التابع (قوة الحاجة إلى النمو). ووجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الكلي المستقل (أبعاد الوظيفة) وبين المتغير الكلي التابع (الرضا عن العمل). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية ولا سيّما الراتب الإجمالي للوظيفة وبين مستوى الرضا عن العمل.

في دراسة قام بها (أبو تايه و آخرون 2003)، بعنوان " أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور : دراسة تطبيقية على القادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية ". هدفت الدراسة الى التعرف على أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية،والتعرف على دور العوامل الد يموغرافية في التأثير على العلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي،وبين مستوى الأجور للقادة الإداريين في تلك الوزارات . اشتمل مجتمع الدراسة على جميع القادة الإداريين في جميع الوزارات الأردنية،وقد تم توزيع (500) استبانه،استرد منها (380) استبانه. وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج، من أهمها، وجود علاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي وبين مستوى الأجور .كما بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص تصميم المركز الوظيفي (الضغوط الوظيفية، والتنميط الوظيفي، والمساءلة الوظيفية)،وبين مستوى الأجور.

وفي دراسة (الكلابي،1997) الموسومة "العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل : فحص جزئي لانموذج (هاكمان وأولدهام)". وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين خمس خصائص وظيفية هي : (تنوع المهارات، أهمية العمل، هوية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة)، ومتغيرات نتائج العمل وهي: (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء للمنظمة، والتوتر المصاحب للعمل، وتعارض الدور، وضغوط العمل، ومشاكل العمل) في إحدى كبريات المؤسسات الخدمية الربحية في المملكة العربية السعودية،وشملت عينة الدراسة (276) موظفاً استجاب منهم (203) موظف. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين خصائص الوظيفة (تنوع المهارات، الاستقلالية، أهمية العمل، هوية العمل، التغذية العكسية)، من جهة وبين متغيرات نتائج العمل (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، التوتر المصاحب للعمل، ضغوط العمل، تعارض الدور) من جهة أخرى.

في دراسة (عسكر،1989) الموسومة بـ"قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف : دراسة ميدانية في أبو ظبي

ودبي". وهدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الدافع الكلي الكامن، والناتج من أبعاد الوظيفة، وبين حافز العمل الداخلي والرضا عن العمل . وشمل مجتمع الدراسة على اثنتي عشر منظمة تعمل في مجال الخدمات والإنتاج والتجارة في كل من إمارة أبو ظبي ودبي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (700) موظف، وتم استرجاع (301) استبانه، بنسبة (43%)من العينة . وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود ارتباط معنوي بين الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة، ومستوى حافز العمل الداخلي لشاغلي الوظائف من أفراد العينة . ووجود علاقة ارتباط معنوية بين الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة، وبين الرضا عن فرص النمو، والترقية، وأخيرا اتضح أن قوة الحاجة إلى النمو التي تعكس حاجة الفرد إلى الإنجاز الشخصي، والتعلم والنمو والتطوير الذاتي في عمله تؤثر على الارتباط بين الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة، وبين كل من حافز العمل الداخلي، والرضا العام عن العمل والرضا عن فرص النمو والترقية المتاحة في العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (**Katsikea, et., al, 2010**) **بعنوان** "**The Effects Of Organizational Structure And Job Characteristics On Export Sales Managers' Job Satisfaction And Organizational Commitment**"، **أثر الهيكل التنظيمي وخصائص العمل على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مديري المبيعات**" وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الهيكل التنظيمي وخصائص العمل على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مديري المبيعات، وشملت عينة الدراسة (548) مبحوثاً، وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر لخصائص الوظيفة في الرضا الوظيفي، ووجود أثر لخصائص الوظيفة والالتزام التنظيمي لدى مديري المبيعات.

أما دراسة زانغ (**Zhang, 2010**) **بعنوان** "**Effects Of Organizational Structure And Job Characteristics On Organizational Effectiveness**" "**أثر الهيكل التنظيمي وخصائص الوظيفة على الفعالية التنظيمية**": تكشف هذه الدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وخصائص الوظيفة على الفعالية التنظيمية.

ومن خلال البحث الذي أنجز على الشركات الاستشارية، والذي تضمن دراسات تفصيلية على خمس شركات ارتبطت بإعادة تصميم جوهرية للعمليات في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تم استنتاج مدخل من خمس خطوات لإعادة تصميم الهيكل التنظيمي من تجارب الشركات التي تم دراستها بعد تحديد عمليات الأعمال. وأخيراً تم توضيح القضايا الإدارية التي تظهر عند تصميم الهيكل التنظيمي وخصائص الوظيفة في الفعالية التنظيمية.

قام مورغان (Morgan, 2010) دراسة بعنوان "Practical Strategies for Combining Qualitative and Quantitative Methods: Applications to Health Research" " الاستراتيجيات العملية للجمع بين الأساليب النوعية والكمية لاتخاذ القرار: تطبيقات لبحوث الصحية"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على الاستراتيجيات المتبعة في استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في مستشفيات القطاع العام شمال ألمانيا. تم جمع بيانات الدراسة عن طريق إجراء مقابلات مع(42) من كبار الإداريين والأطباء في المستشفيات الحكومية في هامبورغ، واستغرقت فترة إجراء المقابلة مع كل شخص من (2:50-1:25) دقيقة. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن (62%) من المديرين يستخدمون الأساليب الكمية والنوعية في اتخاذ قراراتهم عن طريق النمذجة والمحاكاة.

أما دراسة بي هيو(Bei Hu, 2009) فجاءت بعنوان " The Effects Of Job Characteristics On Technological Innovation: An Empirical Study In Chinese Automobile Industry " أثر خصائص الوظيفة على الإبداعي التكنولوجي: دراسة تجريبية على صناعة السيارات، تحاول هذه الدراسة فهم أهمية خصائص الوظيفة في تحقيق الإبداع التكنولوجي في قطاع صناعة الهواتف النقالة في الصين. حيث تم أخذ عينة للدراسة من (26) شركة عالمية مركزها الرئيس في الصين. وخلصت الدراسة الى وجود حاجة ماسة إلى مزيد من الدراسات العملية لتوضيح الارتباطات بين خصائص الوظيفية(الاستقلالية، وهوية العمل، والتغذية العكسية) واستراتيجيات الأعمال التنافسية والإبداع التكنولوجي.

وفي دراسة قام بها (Organ, 2008) بعنوان" The Impact of Job Characteristics and Fairness of the Administrative Leader Behaviors on Organizational Citizenship"" **أثر خصائص الوظيفة وعدالة القائد الإداري على سلوكيات المواطنة التنظيمية"** حول التعرف على أثر خصائص الوظيفة وعدالة القائد الإداري على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث شملت الدراسة على عينة مؤلفة من (195) عضواً من العاملين بالمهام الإنتاجية والخدمة في وزارة المواصلات اليابانية، وتوصلت الدراسة إلى أن عدالة القائد الإداري وخصائص الوظيفة الإدارية، يمثلان عاملين أساسيين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بخصائص الوظيفة الإدارية، وتعتبر درجة الرضا الوظيفي عند المبحوثين مرتبطة في قياس مدى العدالة والمواطنة عند المبحوثين.

دراسة ساتي (Saaty, 2008) بعنوان" Decision making with the analytic hierarchy process"" اتخاذ القرار باستخدام التحليل الهرمي"، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل عملية صنع القرار باستخدام التحليل الهرمي، كأحد أساليب التحليل الكمي، إذ أوضحت الدراسة أن عملية التحليل الهرمي (العامي) هي نظرية للقياس من خلال إجراء مقارنات بايرويسي التي يعتمد على الأحكام الصادرة من الخبراء استخلاص جداول ذات صلة بالأولويات في اتخاذ القرارات، وأوضحت الدراسة أن استخدام التحليل الهرمي يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.

دراسة قام بها (Lizgrraga, et, al, 2007) بعنوان" Factors Affecting The Decision-Making " العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار من حيث العمر الوظيفي ودرجة وضوح القرار والجنس، وشملت عينة الدراسة (589) مبحوثاً منهم (294) ذكور و(295) إناث والذين يعملون في مكان منظمات صناعية في اسبانيا (برشلونه) . وتوصلت الدراسة على انه كلما تقدم العمر الوظيفي أصبح قادراً على اتخاذ قرار فعّال. وأن وضوح القرارات عامل مهم جداً في فعالية اتخاذ القرار في حين لم تشر النتائج أثر الجنس على فاعلية اتخاذ القرار.

وفي دراسة أجراها بارسونز(Parsons, 2007) " A study of Religious Faith and the Ethical Decision Making Process " وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان الإيمان الديني يؤثر على أخلاقيات عملية اتخاذ القـــرارات عنـــد الضباط البحريين في الأكاديمية البحرية للولايات المتحدة .وأشارت النتائج أولا إلى أن العنصر الديني ليس له تأثير على أخلاقيات عملية اتخاذ القرارات عند الــضباط البحريين في الأكاديمية البحرية للولايات المتحدة، كما أن للعلاقـــات الاجتماعيـــة والمصلحة الذاتية التأثير الكبير على أخلاقيات عملية اتخاذ القرارات عند الــضباط البحريين في الأكاديمية وبالتالي ينعكس ذلك على رشدانية القرارات.

وقامت(Richardson, 2001) بدراسة بعنـــوان" Correlation Study of Teachers level of Commitment and their Perceptions at School Decision Making in New York City Public Elementary Schools" **العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى مشاركة العــاملين فـــي اتـــخــاذ القرارات في المدارس الابتدائية الحكومية في نيويورك.** تم استخدام ثلاثة مجالات لتصورات العاملين حول المشاركة (المشاركة الفعلية، الرغبـــة فـــي المـــشاركة، ومعارضة المشاركة) بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي ومتغيري مستوى المشاركة الـ فعلية، ومستوى الرغبة في المشاركة فـــي اتخاذ القرار.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها:

يتضح من العرض السابق لأدبيات الدراسة أنه تمت الاستفادة منها في الجوانب التالية:

1- تحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت خصائص الوظيفة العامة وفاعلية اتخاذ القرار.

2- بناء أداة الدراسة وذلك من خلال الرجوع إلى الأدوات التي استخدمتها الدراسات التي تناولت خصائص الوظيفة العامة وفاعلية اتخاذ القرار لبناء أداة الدراسة.

4- مناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التـــي تناولـــت

خصائص الوظيفة العامة وفاعلية اتخاذ القرار، لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

أما ما اختلفت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

قامت دراسة (السبيعي، 2010) لدراسة أثر استخدام الأساليب الكمية في فاعلية اتخاذ القرار في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ، أما دراسة (العواودة، 2007) فبحثت في العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن وتناولت دراسة (الحراحشة، البشابشة، 2006) اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، ولم نجد أية دراسة قد تناولت أثر خصائص الوظيفة العامة في فاعلية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في منطقة القريات في المملكة العربية السعودية، هذا فضلاً أن هذه الدراسة قد استخدمت أبعاداً لخصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة)، وفاعلية اتخاذ القرار (تحديد المشكلة، وتطوير البدائل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأمثل، و الرقابة والمتابعة)، وهذا ما يميزها عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 أسلوب الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- المنهج الوصفي التحليلي: لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بخصائص الوظيفة العامة وفاعلية اتخاذ القرار ، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسمق خلاله اختبار صحة فرضيات ها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

بما أن الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر خصائص الوظيفة العامة في فاعلية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في مراكز الدوائر الحكومية في محافظة القريات والبالغ عددهم حوالي (12589) موظفاً وموظفة وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة عن هذه الدوائر، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم حسب الفروع في محافظة القريات للعام 2011

الوزارة	الدوائر الحكومية	عدد العاملين
1.	فرع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد	176
2.	فرع وزارة المالية والاقتصاد الوطني	24
3.	فرع التأمينات الاجتماعية	21
4.	الضمان الاجتماعي	26
5.	هيئة الرقابة والتحقيق	31
6.	هيئة التحقيق والادعاء العام	96
7.	جمعية الهلال الأحمر السعودي	112
8.	الإدارة العامة للتعليم بمحافظة القريات	5469
9.	المديرية العامة للشؤون الصحية بمحافظة القريات	3156
10.	المديرية العامة للطرق والنقل	68
11.	الأحوال المدنية	47
12.	أمانة محافظة القريات	1232
13.	المديرية العامة للبريد	74
14.	فرع وزارة الثقافة والإعلام	46
15.	مكتب العمل	33
16.	فرع وزارة الزكاة والدخل	27
17.	هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	211
18.	فرع وزارة الزراعة	163
19.	فرع وزارة التجارة	8
20.	فرع وزارة العدل	1210
21.	فرع وزارة المياه	359
-	**المجموع العام**	12589

3 .3 عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (5%) من عاملين في مراكز الدوائر الحكومية في محافظة القريات، وقد تم توزيع (629) استبانه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، حيث استرجع (609) استبانة، وتم استبعاد (19) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد

الاستبيانات الصالحة للتحليل (590) استبانة لتشكل ما نسبته (93.8%) من عينة الدراسة الكلية، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي, والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة الوظيفية، والمؤهل التعليمي)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكور	483	81.1
	إناث	107	18.1
	المجموع	590	100.0
	30 سنة أو أقل	119	20.2
	من 31-40 سنة	102	17.3
العمر	من 41-50 سنة	287	48.6
	50 سنة فأكثر	82	13.9
	المجموع	590	100.0
	مدير	51	8.6
	مساعد مدير	126	21.4
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	181	30.7
	موظف	232	39.3
	المجموع	590	100.0
	5 سنوات فأقل	51	8.6
	من 6-10 سنوات	123	20.8
الخبرة الوظيفية	من 11-15 سنة	213	36.1
	16 سنة فأكثر	203	34.4
	المجموع	590	%100
المؤهل التعليمي	الثانوية العامة فاقل	39	6.6
	دبلوم متوسط	95	16.1
	بكالوريوس	415	70.3
	دراسات عليا	41	6.9
	المجموع	590	%100

يلاحظ من الجدول (2) فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي فقد شكل الذكور ما نسبته (81.1%)، في حين جاءت نسبة الإناث(18.1%).

وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل العاملين الذين خبرتهم (5سنوات فأقل) ما نسبته (8.6%)، مقابل (20.8%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من(6-10 سنوات)، مقابل (34.4%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم 16 سنة فأكثر،

وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين خبرتهم من (11-15 سنة) في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (36.1%).

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (70.3%) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط إذ بلغت (16.1%)، يليهما نسبة العاملين الحاصلين على درجة الدراسات عليا والتي بلغت (6.9%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على درجة الثانوية العامة فما دون والتي بلغت (6.6%).

وبالنسبة للوظيفة فقد كانت أعلى نسبة لصالح الموظفين حيث بلغت (39.3%)، يليها نسبة رؤساء الأقسام حيث بلغت (30.7%)، يليها نسبة مساعدي المدراء حيث بلغت (21.4%)، جاءت نسبة المدراء في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (8.6%).

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العا ملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (41-50) سنة ما نسبته (48.6%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (30سنة فأقل) بنسبة مقدارها (20.2%)، يليهم العاملين الذين كانت أعمارهم (31-40 سنة) بنسبة مقدارها (17.3%)، وأخيراً جاء العاملين الذين كانت أعمارهم 50 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (13.9%).

3. 4 أداة الدراسة :

تمّ تطوير استبانة الدراسة اعتماداَ على الإطار النظريّ والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق رقم (أ)

الجزء الأول: ويتضمّن المعلومات المعبّرة عن خصائص عيّنة الدراسة، طبقاً للمتغيّرات الديمغرافية وهي (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل(خصائص الوظيفة العامة) تمّت الاستعانة بها في بناء الاستبانة الخاصّة بخصائص الوظيفة العامة من خلال بترجمة وتعديل وتطوير

مجموعة من الاستبانات التي صممها كل من أنموذج (هاكمان وأولدهام) لخصائص الوظيفة.(Hackman &Oldham, 1976)، والذي استخدمه وطور عليه (الكلابي 1997؛ عسكر،1989؛ العبيدين، 2004؛ الصمادي، 2009؛ الزيدانيين، 2008). وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: تنوع المهارات وتمثله الأسئلة (1-4)، والاستقلالية وتمثله الأسئلة (5-8)، وأهمية العمل (9-12)، وهوية العمل (13-16)، والتغذية الراجعة (13-16).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع(فاعلية اتخاذ القرار) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من(السبيعي، 2010، بيدس، 2007؛ العواودة، 2007؛ البحيصي، 2006؛ Gentry, 2005). وهذه الأبعاد هي : تحديد المشكلة وتمثله الأسئلة (21-24)، وتطوير البدائل وتمثله الأسئلة (25-28)، وتقييم البدائل (29-32)، واختيار البديل (33-36)، والرقابة والمتابعة (37-40). وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (1-5)، بحيث يدل الرقم (1)على (لا تنطبق إطلاقاً) والرقم (2)على (تنطبق نادراً) والرقم (3) على (تنطبق أحياناً) والرقم (4)على (تنطبق غالباً) والرقم (5) على (تنطبق دائماً).

3. 5 صدق الأداة :

لقد تم عرض الاستبانة على (7) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتهاجوى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة ، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

6.3 ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعـادة الاختبـار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خـارج عينـة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق ، حيث جـرى اسـتخراج معامـل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكلبُعد من أبعاد الدراسة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Alpha
1	تنوع المهارات	4-1	0.86	0.90
2	الاستقلالية	8-5	0.88	0.87
3	أهمية العمل	12-9	0.87	0.85
4	هوية العمل	16-13	0.84	0.82
5	التغذية الراجعة	20-17	0.86	0.85
5-1	خصائص الوظيفة العامة	20-1	-	-
1	تحديد المشكلة	24-21	0.87	0.84
2	تطوير البدائل	28-25	0.88	0.86
3	تقييم البدائل	32-29	0.89	0.86
4	اختيار البديل	36-33	0.87	0.85
5	الرقابة والمتابعة	40-37	0.91	0.88
5-1	فاعلية اتخاذ القرار	40-21	-	-

3. 7 المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16).

وفيما يلي عرض للأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم لكل سؤال وفرضية:

الإجابة عنالسؤال الأول والثاني والثـالـث: مقيـاس الإحـصاء الوصـفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خـصائص عينـة الدراسـة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسـئلة الدراسـة،

ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

الإجابة عن الفرضية الأولى: تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، واختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions). وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

الإجابة عن الفرضية الثانية والثالثة: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق للمتغيّرات الديموغرافية في تصوّرات المبحوثين إزاء المتغيّرات التابعة، تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول : هلستوى إدراك العاملين لخصائص الوظيفة في الدوائر الحكومية في منطقة القريات ؟

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد خصائص الوظيفة العامة

تسلسل الفقرات	أبعاد خصائص الوظيفة العامة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
4-1	تنوع المهارات	3.65	0.55	3	مرتفع
8-5	الاستقلالية	3.70	0.54	2	مرتفع
12-9	أهمية العمل	3.74	0.53	1	مرتفع
16-13	هوية العمل	3.62	0.57	4	مرتفع
20-17	التغذية الراجعة	3.58	0.59	5	مرتفع
20-1	المتوسط الكلي	3.66	0.52	-	مرتفع

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط العام لأبعادخصائص الوظيفة العامة بلغ(3.66)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد خصائص الوظيفة العامةلدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة القريات ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعادخصائص الوظيفة العامة، يتضح أن بُعد أهمية العمل احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وانحراف معياري(0.53)، يليه بُعد الاستقلالية بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري (0.54) ، يليه بُعد تنوع المهارات بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري (0.55)، يليه بُ عد هوية العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري (0.62)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُ عد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري (0.59). وقد يعود السبب في ذلك إلى أهميّة التركيز على خصائص الوظيفة العامة من خلال بناء هياكل تنظيمية مرنة، وعدم المركزية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف القيود البيروقراطية وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات الماديّة والطاقات البشريّة اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين لأبعاد خصائص الوظيفة العامة في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة القريات وهي كما يلي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تنوع المهارات:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تنوع المهارات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	أعتقد بأن واجباتي اليومية التي أقوم بها تتسم بحالة من التنوع	3.63	0.99	3	مرتفع
2	أعتقد بأن عملي يتطلب مني الإلمام بمهارات عالية للقيام به.	3.67	0.95	2	مرتفع
3	أعتقد بأن عملي يتطلب مني مهارات متنوعة.	3.77	0.94	1	مرتفع
4	أعتقد أن من الضروري أداء العمل الروتيني بطرق متنوعة.	3.51	1.00	4	مرتفع
1-4	المتوسط الكلي	3.65	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (5) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تنوع المهاراتكانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.55)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (3) التي تنص على "أعتقد بأن عملي يتطلب مني مهارات متنوعة "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (4) التي تنص على "أعتقد أن من الضروري أداء العمل الروتيني بطرق متنوعة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00). ويفسر ذلك أهمية تنوع المهارات وأثرها في بلورة خصائص الوظيفة العامة حيثتتطلب الوظائف التي يؤديها العاملون كونهم يعملون في منظمات ليست ذات طبيعة روتينية بل منظمات تتطلب تنوع المهارات بسبب طبيعة الأعمال التي تقوم بها.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الاستقلالية:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الاستقلالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
5	أشعر بالحرية الكافية أثناء تأديتي لمهامي الوظيفية	3.88	0.93	1	مرتفع
6	أقوم بتأدية معظم المهام الموكولة لي دون الاعتماد على رؤسائي.	3.71	0.97	2	مرتفع
7	أمتلك الحرية الكافية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملي.	3.58	1.01	4	مرتفع
8	أشعر بدرجة عالية من المسؤولية عن عملي دون تدخل الآخرين.	3.63	0.99	3	مرتفع
5-8	المتوسط الكلي	3.70	0.54	-	مرتفع

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الاستقلالية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري (0.54)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (5) التي تنص على "أشعر بالحرية الكافية أثناء تأديتي لـ مهامي الوظيفية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (7) التي تنص على أمتلك الحرية الكافية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.01). ولعل ذلك الشعور بالاستقلالية في الدوائر المبحوثة، جاء من كون العمل فيهما يمنح الفرد فيه نوعاً من الاستقلالية، والحرية في التصرف من ناحية جدولة العمل، وتحديد الطرق المستخدمة فيه.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد أهمية العمل:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير أهمية العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
9	يشكل عملي جزءً مهماً من مجموعة الأعمال التي تقوم بها منظمتي.	3.83	0.94	2	مرتفع
10	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المنظمة.	3.94	0.87	1	مرتفع
11	العمل الذي أقوم به يسهم بشكل واضح في تحقيق أهداف المنظمة.	3.63	0.96	3	مرتفع
12	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية الكبيرة نحو منظمتي.	3.57	0.99	4	مرتفع
9-12	المتوسط الكلي	3.74	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير أهمية العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري (0.53)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (10) التي تنص على "يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المنظمة "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.87)، بينما احتلت الفقرة (12) التي تنص على "يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية الكبيرة نحو منظمتي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.99)وقد يكون السبب في ذلك أن العاملين في الدوائر المبحوثة يعتبرون عملهم هام للآخرين كونهما يعملون في منظمات لها أهميتها الكبيرة وتعد من المنظمات التي لها تأثيراً واضحاً في تقديم الخدمة للمراجعين.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد هوية العمل:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير هوية العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
13	أشعر بامتلاكي مهارات لا يمتلكها الآخرين في أداء عملي.	3.54	0.98	4	مرتفع
14	أشعر بان استمرارية عملي مرتبطة باستمرارية المنظمة في تحقيق أهدافها.	3.75	0.97	1	مرتفع
15	أشعر بأنني أستطيع القيام بأعمال جيدة للمنظمة بمفردي.	3.64	0.99	2	مرتفع
16	أشعر بالتقصير عندما لا يرتقي أدائي للمستوى المطلوب.	3.56	0.97	3	مرتفع
13-16	المتوسط الكلي	3.62	0.57	-	مرتفع

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير هوية العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (0.57)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (14) التي تنص على "أشعر بان استمرارية عملي مرتبطة باستمرارية المنظمة في تحقيق أهدافها "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (13) التي تنص علىأشعر بامتلاكي مهارات لا يمتلكها الآخرين في أداء عملي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.98). وقد يكون السبب أن المهام الوظيفية معروفة الملامح ومحددة وكذلك ملموسة وواضحة وهذا يؤدي إلى أن يكون إدراكهم لهوية عملهم مرتفعة كما أن الوصف الوظيفي في هذا النوع في المنظمات معتمداً رسمياً ومطبق على أرض الواقع.

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التغذية الراجعة:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التغذية الراجعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
17	لدي القدرة على الحكم على مدى نجاحي في عملي دون أعلامي من قبل رؤسائي.	3.52	1.00	4	مرتفع
18	أستطيع الحكم على نوعية أدائي من خلال معرفة مخرجات عملي.	3.57	0.99	2	مرتفع
19	أستطيع من خلال عملي الحصول على تغذية فورية راجعة عن عملي.	3.66	0.96	1	مرتفع
20	تشكل التغذية الراجعة أساساً لتطوير مهاراتي في أداء واجباتي.	3.55	1.03	3	مرتفع
17-20	المتوسط الكلي	3.58	0.59	-	مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التغذية الراجعة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.59)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (19) التي تنص على " أستطيع من خلال عملي الحصول على تغذية فورية راجعة عن عملي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.96)، بينما احتلت الفقرة (17) التي تنص على "لدي القدرة على الحكم على مدى نجاحي في عملي دون أعلامي من قبل رؤسائي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.00). ولعل ذلك راجع لوجود نظام رقابي فعال يزود العاملين بتغذية راجعة فورية عن نتائج أعمالهم وذلك لتطوير وتحيين أدائهم من أجل رفع الإنتاجية ، لذلك تراقب نقاط الضعف وتغذي العاملين بمعلومات عن أدائهم من أجل عدم التأثير سلبياً على الإنتاجية.

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات لفاعلية اتخاذ القرار؟

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار

تسلسل الفقرات	أبعاد فاعلية اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
24-21	تحديد المشكلة	3.71	0.53	2	مرتفع
28-25	تطوير البدائل	3.60	0.56	3	مرتفع
32-29	تقييم البدائل	3.57	0.58	4	مرتفع
36-33	اختيار البديل	3.55	0.59	5	مرتفع
40-37	الرقابة والمتابعة	3.82	0.51	1	مرتفع
40-21	المتوسط الكلي	3.65	0.52	-	مرتفع

يظهر من الجدول (10) أن المتوسط العام لأبعافاعلية اتخاذ القرار بلغ(3.65)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة القريات ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعادفاعلية اتخاذ القرار، يتضح أن بُعدالرقابة والمتابعة احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري(0.51)، يليه بُعد تحديد المشكلة بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.53)، يليه بُ عد تطوير البدائل بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.56) يليه بُ عد تقييم البدائل بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.58)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُ عد اختيار البديل بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (0.59). ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة حيث تفسر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجياتتتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح . ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة

والقرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين لأبعادفاعلية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة القريات وهي كما يلي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تحديد المشكلة:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد المشكلة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
21	يستطيع العاملون في دائرتي تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب أهميتها.	3.56	0.99	4	مرتفع
22	يستطيع العاملون في دائرتي تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب طبيعتها.	3.88	0.93	1	مرتفع
23	يستطيع العاملون في دائرتي تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب حجمها.	3.75	0.98	2	مرتفع
24	يستطيع العاملون في دائرتي تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب درجة تعقيدها.	3.63	0.96	3	مرتفع
21-24	المتوسط الكلي	3.71	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (11) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد المشكلة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) والانحراف المعياري (0.53)، أما على مستو ى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (22) التي تنص على "يستطيع العاملون في دائرتي تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب طبيعتها "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (21) التي تنص على " يستطيع العاملون في دائرتي تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب أهميتها " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.99). ويفسر ذلك أن تحديد وتشخيص المشكلة ومن المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار الإداري، بهدف تحديدطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ذلك أن اتخاذ القرار

الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن مــن البيانــات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تطوير البدائل:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تطوير البدائل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
25	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار.	3.54	1.01	4	مرتفع
26	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد عيوب كل بديل من بدائل القرار.	3.57	0.99	3	مرتفع
27	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار .	3.66	0.95	1	مرتفع
28	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار.	3.61	0.98	2	مرتفع
28-25	المتوسط الكلي	3.60	0.56	-	مرتفع

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغيــر تطوير البدائل كانت مرتفعة، إذ بلــغ المتوســط الحــسابي (3.60) والانحــراف المعياري (0.56)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تــصورات أفــراد عينــة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (22) التي تنص على "العــاملون فــي دائرتي لديهم القدرة على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.95)، بينما احتلت الفقرة (25) التي تنص على "العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديــد مزايا كل بديل من بدائل القرار " المرتبــة الأخيــرة بمتوســط حــسابي (3.54) وانحراف معياري (1.01). ويفسر ذلك إلى أهمية تطوير البدائل من خلال إمكانية تطويرالبديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشــرية اللازمة لتنفيذه، و تكاليف

البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان، وآثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة وخارجها.

ثالثاُ: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تقييم البدائل:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تقييم البدائل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
29	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع درجة المخاطرة من كل بديل من بدائل القرار .	3.59	0.96	2	مرتفع
30	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع درجة المنفعة المترتبة من كل بديل من بدائل القرار.	3.50	1.02	4	مرتفع
31	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع النتائج المترتبة على كل بديل من بدائل القرار .	3.63	0.94	1	مرتفع
32	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع مدى ملاءَمة البدائل المطروحة مع أهداف المنظمة.	3.56	0.91	3	مرتفع
29-32	المتوسط الكلي	3.57	0.58	-	مرتفع

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تقييم البدائل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (0.58)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (31) التي تنص على " العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع النتائج المترتبة على كل بديل من بدائل القرار "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (30) التي تنص على "العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع درجة المنفعة المترتبة من كل بديل من بدائل القرار " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.02). ويفسر ذلك إلى أهمية تقييم البدائل والذي يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها، وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار، وأن عملية تقييم البدائل تتسم

بالخاصية الإنسانية، وتتسم بالمنطق والا معقولية، ويتوقف على حسن التقييم الرشـد في اتخاذ القرارات.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد اختيار البديل:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير اختيار البديل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
33	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الأفضل في عملية اتخاذ القرارات.	3.56	0.96	2	مرتفع
34	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل القابل للتطبيق العملي.	3.59	0.90	1	مرتفع
35	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل المقبول من قبل العاملين.	3.52	0.98	3	مرتفع
36	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الذي يناسب المصادر المالية المتاحة.	3.51	1.01	4	مرتفع
33-36	المتوسط الكلي	3.55	0.59	-	مرتفع

يشير الجدول (14) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير اختيار البديل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) والانحراف المعياري (0.59)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (31) التي تنص على "يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل القابل للتطبيق العملي "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.90)، بينما احتلت الفقرة (36) التي تنص على "يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الذي يناسب المصادر المالية المتاحة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.01). وتفسر هذه النتيجة على أن عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار لتحقيق البديل الذي يسهم في تحقيق الفعالية من اتخاذ القرار.

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الرقابة والمتابعة:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الرقابة والمتابعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
37	العاملون في دائرتي يستطيعون قياس الآثار المترتبة على قراراتهم.	3.67	0.99	4	مرتفع
38	العاملون في دائرتي يستطيعون اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات قبل وقوعها.	3.81	0.98	2	مرتفع
39	العاملون في دائرتي يستطيعون وضع معايير مناسبة لقياس أداء قراراتهم.	3.99	0.88	1	مرتفع
40	العاملون في دائرتي يستطيعون الحكم على مدى مشروعية القرارات المُتّخذة.	3.79	0.96	3	مرتفع
37-40	المتوسط الكلي	3.82	0.51	-	مرتفع

يشير الجدول (15) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الرقابة والمتابعة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82) والانحراف المعياري (0.51)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (39) التي تنص على "العاملون في دائرتي يستطيعون وضع معايير مناسبة لقياس أداء قراراتهم"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.88)، بينما احتلت الفقرة (37) التي تنص على "العاملون في دائرتي يستطيعون قياس الآثار المترتبة على قراراتهم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.99). وتفسر هذه النتيجة على أن عملية الرقابة والمتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

4. 2 اختبار الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05). وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول (16) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول(16)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
تنوع المهارات	1.058	0.945	0.223-
الاستقلالية	1.024	0.977	0.530-
أهمية العمل	1.068	0.937	0.213-
هوية العمل	1.073	0.932	0.183-
التغذية الراجعة	1.060	0.943	0.34

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (1.058 - 1.073)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.932 - 0.977) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

جدول (17)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
فاعلية اتخاذ القرار	(5، 584)	0.638	*213.082	0.000
تحديد المشكلة	(5، 584)	0.584	*161.24	0.000
تطوير البدائل	(5، 584)	0.529	*150.603	0.000
تقييم البدائل	(5، 584)	0.499	*144.735	0.000
اختيار البدائل	(5، 584)	0.428	*131.019	0.000
الرقابة والمتابعة	(5، 584)	0.364	*91.318	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (17) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (5، 584)، حيث إن أبعاد خصائص الوظيفة العامة تفسر (63.8%) من التباين في بُعد (فاعلية اتخاذ القرار)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بُعد (تحديد المشكلة)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بُعد (تطوير البدائل)، وفسرت أبعاد خصائص الوظيفة العامة (49.9%) من التباين في بُعد (تقييم البدائل)، وفسرت أبعاد خصائص الوظيفة العامة (42.8%) من التباين في بُعد (اختيار البدائل)، وأخيراً فسرت أبعاد خصائص الوظيفة العامة (36.4%) من التباين في بُعد (الرقابة والمتابعة)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الأساليب الكمية في تفسير الأبعاد التابعة لفاعلية اتخاذ القرار . وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الوظيفة العامة مجتمعة ومنفردة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في فاعلية عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد خصائص الوظيفة العامة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في منطقة القريات

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تنوع المهارات	0.234	0.050	0.271	*5.861	0.000
الاستقلالية	0.356	0.045	0.380	*8.893	0.000
أهمية العمل	0.173	0.046	0.233	*4.103	0.000
هوية العمل	0.169	0.047	0.206	*4.527	0.000
التغذية الراجعة	0.148	0.045	0.147	*3.231	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(18)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بــ(تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) لها تأثير في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في منطقة القريات، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (5.861، 8.893، 4.527، 4.103، 3.691) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α= 0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الوظيفة العامة مجتمعة ومنفردة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في منطقة القريات.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في منطقة القريات، كما يتضح من الجدول

رقم(19) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(47.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تنوع المهارات وفسرت مع متغير الاستقلالية (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير هوية العمل حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(60.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.1%) من التباين في تحديد المشكلة كمتغير تابع .

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالشفافية من خلال أبعاد فاعلية الاتصال الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الاستقلالية	0.471	*9.197	0.000
تنوع المهارات	0.562	*6.289	0.000
هوية العمل	0.606	*4.984	0.000
أهمية العمل	0.629	*4.524	0.000
التغذية الراجعة	0.631	*3.419	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في تحديد المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل خصائص الوظيفة العامة في تحديد المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تنوع المهارات	0.211	0.038	0.244	*5.617	0.000
الاستقلالية	0.235	0.033	0.288	*7.120	0.000
أهمية العمل	0.192	0.061	0.189	*4.582	0.000
هوية العمل	0.191	0.041	0.191	*4.691	0.000
التغذية الراجعة	0.149	0.038	0.149	*3.931	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، وال تغذية الراجعة) لها تأثير في تحديد المشكلة كأحدأبعاد فاعلية اتخاذ القرار، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (t)المحسوبة والبالغة (5.617، 7.120، 4.582، 4.691، 3.931) على التوالي.

ومما سبق يتبين ما يلي : رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هامذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في تحديد المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في تحديد المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، يتضح من الجدول رقم(21) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تنوع

المهارات وفسرت مع متغير الاستقلالية (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير هوية العمل حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(58.1%) من التباين في تحديد المشكلة كمتغير تابع .

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتحديد المشكلة من خلال خصائص الوظيفة العامة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الاستقلالية	0.441	*7.403	0.000
تنوع المهارات	0.492	*6.279	0.000
هوية العمل	0.533	*5.179	0.000
أهمية العمل	0.562	*4.511	0.000
التغذية الراجعة	0.581	*3.658	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعادخصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في تطوير البدائل كأحد أبعاد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر خصائص الوظيفة العامة في تطوير البدائل كأحد أبعاد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تنوع المهارات	0.182	0.102	0.173	*4.163	0.000
الاستقلالية	0.379	0.037	0.432	*10.311	0.000
أهمية العمل	0.156	0.042	0.146	*3.701	0.000
هوية العمل	0.18	0.045	0.172	*4.072	0.000
التغذية الراجعة	0.143	0.045	0.120	*3.210	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم (22)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(تنـوع المهارات، والاستقلالية، وهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) لها تأثير في تطوير البدائل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار ، بدلالـة معـاملات(Beta) لهـذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحـسوبة عـن قيمتهـا الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05). حيث بلغت قيم (t) المحـسوبة والبالغـة (4.163، 10.311، 3.701، 4.072، 3.210) على التوالي ، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثـر هـام ذو دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد خصائص الوظيفة العامـة (تنـوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعـة) فـي تطوير البدائل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في تطوير البدائل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، يتضح من الجدول رقم(23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تنوع المهارات وفسرت مع متغير الاستقلالية (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير هوية العمل حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.6%) من التباين في تطوير البدائل كمتغير تابع .

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتطوير البدائل من خلال خصائص الوظيفة العامة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
الاستقلالية	0.392	10.635	0.000
تنوع المهارات	0.453	4.665	0.000
هوية العمل	0.482	4.193	0.000
أهمية العمل	0.504	3.971	0.000
التغذية الراجعة	0.526	2.630	0.009

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هامذو دلا ة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) فيتقييم البدائل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار .

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل خصائص الوظيفة العامة في تقييم البدائل كأحد أبعاد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تنوع المهارات	0.198	0.048	0.226	*4.169	0.000
الاستقلالية	0.318	0.054	0.343	*5.875	0.000
أهمية العمل	0.190	0.058	0.159	*3.299	0.001
هوية العمل	0.193	0.054	0.180	*3.539	0.000
التغذية الراجعة	0.167	0.059	0.156	*2.858	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) لها تأثير في تقييم البدائل كأحد أبعاد فاعليةاتخاذ القرار ، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها

الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.169، 5.875، 3.299، 3.539، 2.858) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في تقييم البدائل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتقييم البدائل من خلال خصائص الوظيفة العامة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
الاستقلالية	0.361	*5.903	0.000
تنوع المهارات	0.425	*3.046	0.002
هوية العمل	0.454	*3.852	0.000
أهمية العمل	0.472	*2.666	0.008
التغذية الراجعة	0.496	*2.265	0.024

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في تقييم البدائل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، يتضح من الجدول رقم(25) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تنوع المهارات وفسرت مع متغير الاستقلالية (42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير هوية العمل حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(45.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.2%) من التباين في المتغير التابع،

ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(49.6%) من التباين في تقييم البدائل كمتغير تابع .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هامذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في اختيار البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار .

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل خصائص الوظيفة العامة في اختيار البديل كأحد أبعاد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تنوع المهارات	0.173	0.053	0.182	*3.293	0.001
الاستقلالية	0.207	0.046	0.231	*4.484	0.000
أهمية العمل	0.170	0.055	0.165	*3.122	0.002
هوية العمل	0.171	0.053	0.156	*3.223	0.001
التغذية الراجعة	0.166	0.057	0.151	*2.909	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (26)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) لها تأثير في اختيار البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار ، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3.293، 4.484، 3.122، 3.223، 2.909) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعادخصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في اختيار البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple

Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في اختيار البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، يتضح من الجدول رقم(27) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تنوع المهارات وفسرت مع متغير الاستقلالية (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير هوية العمل حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42.6%) من التباين في اختيار البديل كمتغير تابع .

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ باختيار البديل من خلال أبعاد خصائص الوظيفة العامة كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
الاستقلالية	0.314	*4.433	0.000
تنوع المهارات	0.365	*3.658	0.000
هوية العمل	0.394	*3.641	0.000
أهمية العمل	0.410	*3.590	0.000
التغذية الراجعة	0.426	*3.476	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في الرقابة والمتابعةكأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار .

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل خصائص الوظيفة العامة في الرقابة والمتابعة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تنوع المهارات	0.246	0.062	0.219	*3.946	0.000
الاستقلالية	0.258	0.058	0.266	*4.482	0.000
أهمية العمل	0.130	0.060	0.102	*2.147	0.032
هوية العمل	0.156	0.051	0.170	*3.080	0.002
التغذية الراجعة	0.128	0.061	0.103	*2.094	0.037

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) لها تأثير في الرقابة والمتابعةكأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كماتظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3.946، 4.482، 2.147، 3.080، 2.094) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في الرقابة والمتابعة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

جدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالرقابة والمتابعة من خلال أبعاد خصائص الوظيفة العامة كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
الاستقلالية	0.306	*5.043	0.000
تنوع المهارات	0.331	*4.761	0.000
هوية العمل	0.354	*3.654	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$) خرج من معادلة الانحدار (أهمية العمل، والتغذية الراجعة).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر خصائص الوظيفة العامة (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) في الرقابة والمتابعة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، يتضح من الجدول رقم(29) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(30.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تنوع المهارات وفسرت مع متغير الاستقلالية (33.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير هوية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (35.4%) من التباين في الرقابة والمتابعة كمتغير تابع .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات لخصائص الوظيفة العامة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، النوع الاجتماعي).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لمعرفة الفروق في خصائص الوظيفة العامة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت(T.test) لتصوّرات المبحوثين نحو(خصائص الوظيفة العامة)

تبعاً للنوع الاجتماعي والمستوى الوظيفي :

الجدول (30)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة العامة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 586)	3.02 79.99	1.00 0.137	*13.46	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 586)	5.57 77.44	1.86 0.132	*25.67	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 586)	2.73 80.29	0.91 0.137	*12.11	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 586)	0.984 82.03	0.328 0.140	*0.596	0.453

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة العامة تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات فيخصائص الوظيفة العا مة تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي فيخصائص الوظيفة العامة حيث وجدت أن (F=13.46) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجةمعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (31) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا)ومتوسط الفئة الأولى ثا(نوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا) (3.83)، أما متوسط الفئة الأولى ث(انوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.53) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط)فقد بلغ (3.73) ولصالح

المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلوم متوسط، و أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فقد بلغ (3.73) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس. ويفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل ويكون أكثر عطاءً له.

الجدول (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لخصائص الوظيفة العامة حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.53	-	*0.17	0.20	*0.30
دبلوم متوسط	3.70	-	-	-	
بكالوريوس	3.73	-	-	-	
دراسات عليا	3.83	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة العامة تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (30) لخصائص الوظيفة العامة أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في خصائص الوظيفة العامة حيث وجدت أن ($F=25.67$) ومستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (32) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.58)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.81) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين

متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.72)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.73)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (46-55 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفرد يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزداد ثقته واعتماده على نفسه ويزداد توظيفه لمؤشرات خصائص الوظيفة.

الجدول (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لخصائص الوظيفة العامة تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	46-55 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.58	-	*014	*0.15	*0.23
31-40 سنة	3.72	-	-	-	-
41-50 سنة	3.73	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة العامة تبعاً لمتغير "الخبرة":

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) لخصائص الوظيفة العامة أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في خصائص الوظيفة العامة حيث وجدت أن ($F=12.11$) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة

الرابعة (16سنة فأكثر) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.64) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل حيث تكون مشاركته لتوظيف مؤشرات خصائص الوظيفة العامة عالية ومؤثرة نسبياً.

الجدول (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لخصائص الوظيفة العامة حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	10-6 سنوات	15-11 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.64	-	-	-	*0.17
10-6 سنوات	3.70	-	-	-	-
15-11 سنة	3.71	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الوظيفة العامة تبعاً لمتغير "المسمى الوظيفي":

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في خصائص الوظيفة العامة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في خصائص الوظيفة العامة حيث وجدت أن (F=0.596) ومستوى الدلالة(α =0.453)وهذه النتيجةغير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروق في تصورات العاملين نحو خصائص الوظيفة العامة تبعاً "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (34) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو خصائص الوظيفة العامة تبعاً (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=3.44) ومستوى الدلالة (α=0.001) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى

دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين نحو خصائص الوظيفة العامة تبعاً الجنس. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.77)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.72).

الجدول (34)

نتائج تحليل اختبار (t) لتصوّرات المبحوثين نحو خصائص الوظيفة العامة تبعاً للنوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر أنثى	3.77 3.72	0.26 0.28	*3.44	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات لفاعلية عملية اتخاذ القرار تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، النوع الاجتماعي).

الجدول (35)

تحليل التباين(One Way Anova) لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 586)	7.215 154.739	2.405 0.264	*8.98	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 586)	16.995 144.959	5.665 0.247	*16.91	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 586)	14.154 147.800	4.718 0.252	*18.45	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 586)	1.546 160.408	0.515 0.274	**1.618	0.156

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05) ** غير دالة إحصائياً على مستوى (α≤0.05)

أولاً:الفروق في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (35) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات العاملين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار حيث وجدت أن قيمة ($F=8.98$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة القريات نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.44)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.80) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.78)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.64) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بتحقيق الفاعلية في عملية اتخاذ القرار ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن وهم أكثر قدرةً على اتخاذ القرار مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء كما يخفف من آثار دوران العمل.

الجدول (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.44	-	-	*0.34	*0.36
31-40 سنة	3.64	-	-	-	-
41-50 سنة	3.78	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.80	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروق في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول رقم (35) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار حيث وجدت أن قيمة ($F=16.91$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الخبرة. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (37) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة)

ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تحقيق الفاعلية في عملية اتخاذ القرار.

الجدول (37)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.44	-	-	*0.33	*0.43
6-10 سنوات	3.58	-	-	-	*0.29
11-15 سنة	3.77	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.87	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

ثالثاً: الفروق في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (35) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات العاملين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار حيث وجدت أن قيمة (F=18.45) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول (38) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متـوسـط

الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.81)أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس)ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.69)أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.39)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.60) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط . يفسر تلك النتائج أنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

الجدول (38)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.39	-	*0.21	*0.30	*0.42
دبلوم متوسط	3.60	-	-	-	-
بكالوريوس	3.69	-	-	-	-
دراسات عليا	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات للشفافية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (35) للفروقات في فاعلية عملية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار حيث وجدت أن (F=1.618)

ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.156$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروق في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (39) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة ($t=9.51$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.79)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.46).

الجدول (39)

نتائج تحليل اختبار (t) لتصوّرات المبحوثين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات نحو فاعلية عملية اتخاذ القرار تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة(t)**	**مستوى الدلالة**
النوع الاجتماعي	ذكر	3.79	0.44	*6.09	0.000
	أنثى	3.46	0.61		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج أنّ تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد خصائص الوظيفة العامة لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة القريات ذات مستوى مرتفع، ويعزى ذلك إلى أن العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة القريات، يتطلب عملهم

مهارات متنوعة كماً ونوعاً، ويشعرون بأن أعمالهم مهمة للآخرين ويحصلون على التغذية العكسية اللازمة عن أدائهم، مما جعل إدراكهم لإبعاد خصائص الوظيفية عالياً، حيث حاز بُعد(أهمية العمل) على المرتبة الأولى وقد يكون السبب في ذلك أن العاملين في العاملين يعتبرون عملهم هام للآخرين كونهما يعملون في منظمات لها أهميتها الكبيرة وتعد من المنظمات التي لها تأثيراً واضحاً في تقديم الخدمة للمراجعين، وأعقبه بُعد(الاستقلالية)، ولعل ذلك الشعور بالاستقلالية في الدوائر المبحوثة، جاء من كون العمل فيهما ميدانياً وفنياً ويمنح الفرد فيه نوعاً من الاستقلالية، والحرية في التصرف من ناحية جدولة العمل، وتحديد الطرق المستخدمة فيه. تلاه بُعد (تنوع المهارات) ولعل طبيعة العمل في هذه الدوائر يتطلب مهارات إدارية وفنية متنوعة لحد ما، وهي منظمات ليست ذات طبيعة روتينية بل منظمات تتطلب تنوع المهارات بسبب طبيعة الأعمال التي تقوم بها. ثم أعقبه بُعد(هوية العمل) وقد يكون السبب أن مهامهم الوظيفية معروفة الملامح ومحددة وكذلك ملموسة وواضحة وهذا يؤدي إلى أن يكون إدراكهم لهوية عملهم مرتفعة كما أن الوصف الوظيفي في هذا النوع في المنظمات معتمداً رسمياً ومطبق على أرض الواقع مما جعل هذه الخاصية أكثر ارتفاعاً من غيرها من الخصائص، وتلاها بُعد (التغذية الراجعة) ولعل ذلك راجع لوجود نظام رقابي فعال يزود العاملين بتغذية راجعة فورية عن نتائج أعمالهم وذلك لتطوير وتحسين أدائهم من أجل رفع الإنتاجية، والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة(العبيديين،2004) والتي أشارت نتائجها أن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة كان مرتفعاً، والتقت أيضاً مع دراسة (الكلابي، 1997)، ودراسة (الصمادي، 2009) ودراسة (الزيدانيين، 2008) ودراسة (عسكر، 1989).

2. دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة القريات ذات مستوى مرتفع، وأن بُعد الرقابة والمتابعة احتل المرتبة الأولى، يليه بُعد

تحديد المشكلة، يليه بُعد تطوير البدائل، يليه بُعد تقييم البدائل، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد اختيار البديل. ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة حيث تفسر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة والقرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. وتفسر هذه النتيجة أيضاً على أن مناخ العمل السائد في المنظمات من أحد المؤثرات المحفزة على تعزيز فاعلية القرار، حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً، كما وتفسر هذه النتيجة أيضاً على العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات. ويلعب نمط القيادة دوراً رئيساً في تحسين أساليب اتخاذ القرار ومنح العاملين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف جديدة لإحداث التغيير بطرق إبداعية بدلاً من الرجوع دائماً إلى الإدارة العليا. والتقت مع دراسة (السبيعي، 2010) ودراسة (العواودة، 2007) والتي أظهرت نتائجها أن المستوى الإداري، ووضوح اللوائح والتعليمات، وطبيعة المشكلة الإدارية، وتوفر المعلومات، بيئة القرارات، عنصر المخاطرة، النمط القيادي تؤثر في أنماط اتخاذ القرارات، والتقت أيضاً مع دراسة (العتيبي، 2004) ودراسة (ابراهيم، 2008).

3. دلت النتائج إن أبعاد خصائص الوظيفة العامة تفسر (63.8%) من التباين في بُعد(فاعلية اتخاذ القرار)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بُعد (تحديد المشكلة)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بُعد (تطوير البدائل)، وفسرت أبعاد خصائص الوظيفة العامة (49.9%) من التباين في بُعد (تقييم البدائل)، وفسرت أبعاد خصائص الوظيفة العامة (42.8%) من التباين في بُعد (اختيار البدائل)، وأخيراً فسرت أبعاد خصائص الوظيفة العامة (36.4%) من التباين في بُعد (الرقابة والمتابعة).
4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) لها تأثير في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في منطقة القريات، وإن متغير الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(47.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تنوع المهارات وفسرت مع متغير الاستقلالية (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير هوية العمل حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (60.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.1%) من التباين في تحديد المشكلة كمتغير تابع.
5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) لها تأثير في تحديد المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، وإن متغير الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تنوع المهارات وفسرت مع متغير الاستقلالية (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير هوية العمل حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره

(56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58.1%) من التباين في تحديد المشكلة كمتغير تابع.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) لها تأثير في تطوير البدائل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، وإن متغير الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تنوع المهارات وفسرت مع متغير الاستقلالية (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير هوية العمل حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.6%) من التباين في تطوير البدائل كمتغير تابع.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) لها تأثير في تقييم البدائل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، وإن متغير الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تنوع المهارات وفسرت مع متغير الاستقلالية (42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير هوية العمل حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(45.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.6%) من التباين في تقييم البدائل كمتغير تابع.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(تنوع المهارات،

والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) لها تأثير في اختيار البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، وإن متغير الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تنوع المهارات وفسرت مع متغير الاستقلالية (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير هوية العمل حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (42.6%) من التباين في اختيار البديل كمتغير تابع.

9. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية الراجعة) لها تأثير في الرقابة والمتابعة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، وإن متغير الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (30.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تنوع المهارات وفسرت مع متغير الاستقلالية (33.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير هوية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (35.4%) من التباين في الرقابة والمتابعة كمتغير تابع.

11. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنــد مــستوى دلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) لخصائص الوظيفة العامة، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، و المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمــر). ويمكــن تفسير أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطـــاءً، وفيما يتعلق بأثر ا لمؤهل العلمي فإنّ الفرد الحاصل على المؤهــل العلمـــي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عاليـــاً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً علـــى نفـــسه بـ خـــلاف

المعينين الجدد.

12. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية اتخاذ القرار، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر). ويرجع السبب في ذلك إلى أن المدراء عادةً ما يكونون من أصحاب الخبرة الطويلة والمؤهلات العلمية العالية ، حيث أنهم أكثر ادراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع المشاركة في اتخاذ القرار الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل . وأنه كلما زاد عمر الموظف كان أكثر التزاماً بالعمل ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن حيث يدركون المنافع المتحققة من المشاركة في اتخاذ القرار مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء كما يخفف من آثار دوران العمل، وأن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل. وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

4 .4 التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. التوجه من قبل الإدارات العليا في الدوائر المبحوثة إلـى تعزيـز أبعـاد خصائص الوظيفة العامة ، وذلك من خلال زيادة الوعي عندهم، وزيـادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتصميم أساليب فعالة لعملية المـشاركة تتناسب مع حاجات وأهداف العمل وتوفير برامج تدريبية مناسبة والعمل على فتح قنوات اتصالات فعالة لتبادل المعلومات، لما لهذه القيمة من أثر إيجابي في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في دوائرهم.
2. ضرورة تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين كالدورات التدريبية وتطوير المهارات والقدرات الفردية، واستغلالها في إيجاد قيا دات إدارية

عن طريق جهد شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية صحية لتعزيز فاعلية اتخاذ القرار والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية الدوائر المبحوثة في تحقيق أهدافها.

3. تعزيز آليات وأساليب المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القريات بمختلف أنواعها، التي من الممكن أن تؤدي إلى زيادة قدراتهم ومهارتهم ولما لها من اثر إيجابي على تنمية شخصيتهم، وزيادة نموهم الذاتي، من خلال تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين، وتوفير الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار تنعكس إيجاباً على فاعلية اتخاذ القرار.

4. العمل على تعزيز أبعاد خصائص الوظيفة العامة وفاعلية اتخاذ القرار، من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات، قادرة على تزويد إدارتها بما تحتاجه من معلومات كمية ونوعية في الوقت المناسب والشكل المناسب، وعلى جميع المستويات الإدارية فيها.

5. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (التغير التنظيميّ، إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويلية، والجودة الشاملة)، وغيرها من المواضيع المتعلّقة بأعمال العاملين في الدوائر الحكومية.

المراجع

أ. المراجع العربية:

إبراهيم، فيصل، (2008)، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات وعلاقته بمستوى أدائهم**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.

أبو بكر، مصطفى محمود، (2005)، **الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

أبو تايه، سلطان و الحوامده، نضال و عـواد، عبـد الكـريم، (2003)، " أثـر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور : دراسة تطبيقية على القادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية "، **مجلـة الإداري** ، مجلـد، (36)، عدد، (1)، مسقط ص ص 25-53.

آل مشبب، علي محمد،(2007) ، "**العوامل المؤثرة في اتخاذ القـرار بمجلـس الشورى بالمملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة مؤتة، الرياض.

بتلر جيلان، وهوب، هوني (1988). **نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في العمال**، القاهرة، عالم الكتب.

البحيصي، عصام، (2006)، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال –دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، المجلد(4)، العدد(1)، ص ص 155-177.

البدري ، طارق عبد الحميـد، (2002) . **الأسـاليب القياديـة والإداريـة فـي المؤسسات التعليمية** . عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

برنوطي ، سعاد نايف، (2007) ، **إدارة الموارد البشرية (أدارة الأفراد)** ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن .

بطارسة، سليمان سليم ، (2006)، **نظام الوظيفة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية (النظرية والتطبيق)**،ط1.

بلوط، حسن، (2002)**إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي** ، بيروت: دار النهضة العربية.

البوسعيدي، بدر بن سيف بن سعيد، (2007)، **مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عُمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

بيدس، وهيبة، (2007)**إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

التهامي، حسين، (2008)، **أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة**، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

ثومسون، روزمري، (2004)، **إدارة الأفراد**، ترجمة حزام ماطر المطيري، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض.

جلدة، سليم بطرس،(2008) ، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، ط(1)، عمان :دار الراية للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي ناجي، (2010) ، **إدارة الأعمال : مرجع متكامل**، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

الحراحشة، محمد أحمد والبشابشة، سامر عبد المجيد ،(2006)، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات : دراسة ميدانية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، مج(22)، ع(2)، ص41 – 82.

الحراحشة، محمد، أحمد(2004) خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك "تطبيق نموذج هاكمان أولدهام

Hackman-Oldham"، **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد(19)، العدد(5)، ص ص 92-123.

حرحوش ، صالح، عادل ، (2006) ،**إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي**، أربد: عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الأردن.

حريم، حسين، (2010) ، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، ط 2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسين، فايز، (2008)، **سيكولوجيا الإدارة العامة**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

حمادات، محمد حسن محمد،(2006) ، **القيادة التربوية في القرن الجديد**، عمـــان، الأردن :دار الحامد للنشر والتوزيع.

حنفي، عبد الغفار، (2007)، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية ،القاهرة .

الحوامدة، نضال والكساسبه، محمد،(2000)، أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة: دراسة ميدانيه، **مؤتة للبحوث والدراسات** ، **سلسله العلوم الإنسانية والاجتماعية**، **جامعة مؤتة**، المجلد 15، العدد 6.ص ص 141 – 196

الخفرة، محمد، عبدالرحمن(2005) " **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

الذنيبات، سمير طه، (2009)، "**أثر العوامل التنظيميـــة والبيئيـــة علـــى فاعليـــة القرارات الإدارية (دراسة ميدانية في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية)**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

راتشمان، دافيد ،(2001)، **الإدارة المعاصرة**، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية .

الزريقات، خالد، (2010)، أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الأردنية، **دراسات، العلوم الإدارية**، مجلد.(37)، عدد.(2)، ص ص.114-134.

الزيدانيين، محمد، (2008)، أثر سمات فرق العمل في بلورة خصائص الوظيفة لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد(40)مجلد(1) السنة السادسة، ص ص 42-63.

السالم، مؤيد سعيد، (2002)،**تنظيم المنظمات : دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام**، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، اربد- الأردن.

السالم، مؤيد سعيد، (1999)،"العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد26، العدد1 .

السالمي ، علاء عبدالرزاق محمد،(2005)، **نظم دعم القرارات**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السبيعي، صالح،(2010)، " **أثر استخدام الأساليب الكمية في فاعلية اتخاذ القرفي منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

سفيان، دلفوف،(2010) ، عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات العمل : دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي، المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في اتخاذ القرارات، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد(46)، ص ص 93-126.

السلمي، علي، (2001)**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

شحادة، حلمي، (2005) **القرار النموذجي**، مركز يزيد للنشر، الكرك.

شريف، علي، (2000)، **الإدارة العامة**، دار النهضة العربية، بيروت، ط2.

الشلالدة، عوض حسين (2004)، **العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني**، عمان: دار المسيرة.

شوقي، محمد، (2005)، **الإدارة المعاصرة** مدخل حديث، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1 .

الصمادي، محمد، أحمد، (2009)، "مهارات القائد الإبداعية وأثرها في خصائص الوظيفة لدى العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية " ، **دراسات الخليج والجزيرة العربية** جامعة الكويت، العدد (137)، المجلد(1)، ص ص 217-239.

الصيرفي، محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الطجم، عبد الله، (2002)، قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في المؤسسات العامة السعودية – **العلوم الإدارية**، المجلد (29)، العدد (2)، ص88.

طلحة، احمد، (2008)، **إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية**. ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

العبيديين، بثينه، زياد أحمد، (2004)، **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

العتيبي، فيحان،(2004)، **دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الرياض**، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العزاوي، خليل، (2006)، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

عسكر، سمير أحمد، (1989)، " قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائفدراسة ميدانية في أبو ظبي و دبي "، **مجلة الإدارة**

العامة، (الرياض: معهد الإدارة العامة)، المجلد 29، العدد 63، ص ص 48-88.

العطية، ماجدة، (2003) ، **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والطباعة، ط 1 ، عمان، الأردن.

العلمي ، صباح سعد الدين عمر، (2006)، **الإدارة العامة و الأداء الاداري في فلسطين**، الناشر مكتبة اليازجي، غزة / فلسطين، ط1.

علي، حسن، والساعد، رشاد، (2001)، **نظرية القرارات الإدارية**، ط1، مكتبة دار زهران : عمان.

العميان، محمود سلمان (2004) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان، دار وائل للنشر.

العواودة، عاطف محمد فالح، (2007)، **العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العيدي، أمل محمد (2010) "**أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الغامدي، يحيى، (2008)، **تقنيات اتخاذ القرار**، منشورات معهد الدفاع المدني، الرياض.

الفاعوري، عبير حمود (2004)، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية في جامعة مؤتة، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، الكرك، مج(19)، ع(2)، ص151.

الفضل، مؤيد، (2008)، **الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2009)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، عمان، دار الشروق للنشر

والتوزيع، الأردن.

القوامسة، محمد عبد الله ، (2006)، **المعلومات واتخاذ القرارات**، ط2، عمان: دار المكتبة للنشر والتوزيع.

الكلابي، سعد بن عبد الله، (1997)، " العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل فحص جزئي لانموذج (هاكمان و أولدهام) ، **مجلة الإدارة العامة**، (الرياض : معهد الإدارة العامة)، المجلد 3، العدد 1، ص ص 1-47.

كنعان، نواف(2007). **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)**، ط2، الإصدار السادس، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المجالي ، آمال ياسين، (2007)، **أثر الصمت التنظيمي على عملية صنع القرارات دراسة ميدانية تحليلية للعاملين في المؤسسات العامة الأردنية** ، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة عمان العربية، الأردن.

المجذوب، طارق، (2005)، **الإدارة العامة**، منشورات الحبي الحقوقية، بيروت، ط1.

المحاسنة ، محمد عبد الرحيم (2005) أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد1، العدد1، ص ص 148-173.

المرهضي، سنان، غالب(2008) "تحليل بعض العوامل (القدرة والرضا الوظيفي وبيئة العمل وخصائص الوظيفة) المؤثرة على أداء المنظمة (دراسة ميدانية على عينة من البنوك والمنظمات الصحية والصناعية اليمنية)، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، المجلد(30)، العدد(2)، ص ص 35-56.

المشرفي، حسن، (2004)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، **الإداري**- السنة (26)- العدد 97- يونيو 2004م، سلطنة عمان.

المنصور، كاسر، (2006)، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

نائب، إبراهيم عبدالواحد(2001) **نظرية القرارات: نماذج وأساليب كمية محوسبة**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

نجيب، محمد محمود محمود (2002)، المشاركة في صنع القرار وعلاقتها بكل من الرضا عن العمل ووجهة الضبط ونوع المرؤوس**مجلة علم النفس** ، القاهرة، مج(16)، ع(61)، ص146.

الهيتي،خالد عبدالرحيم ، (2009) **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ياغي، محمد، (2010)، **اتخاذ القرارات التنظيمية**، ط(3)، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.

ب. المراجع الأجنبية:

Andreas G.M. Nachbagauer, Gabriela Riedl, (2002) "Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment", International Journal of Manpower, Vol. 23 Iss: 8, pp.716 – 733

Banai, M.,& Reisel, W. D. (2007).The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation. **Journal of World Business**, 42: 463–476.

Bei Hu Qun-hui, (2009), The Effects of job characteristics on Technological Innovation: An Empirical Study in Chinese Automobile Industry, **International Journal of Information Management**, Vol.(10), Issue(3), PP 157-185

Berlinger. L.R, Glick. D.H. and Rodgers. R.C. (2006). Job Enrichment and Performance Improvement in: Campbell. J.P. and associates, productivity in organizations. New Perspective from Industrial and Organizational Psychology (San Francisco. Jossy – Bass).

Boone . L. E. & Kurtz ، D ، L. (1992) . **Management** ، 4th ، ed ، New York, McGraw –hill.

Bose, Chandra, (2002), **Principles of Management and Administration**, New Delhi: Printice – Hall of India.

Christy H. Weer, Jeffrey H. Greenhaus, Frank Linnehan (2010) Cmmitment to nonwork roles and job performance: Enrichment and conflict perspectives **Journal of Vocational Behavior**, Volume 76, Issue 2, Pages 306-316

Daft, Ricard, (2000), **Management**, Forthwith: The Dryden Press. PP 564-595.

Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle, (2005), "Innovation and human resource management fit: an empirical study", **International Journal of Manpower**, Vol. 26 Iss: 4, pp.364 – 381

Drucker, Peter, F , (2001) , " **The Essential Drucker** " , Oxford, Butterworth- Heinemann.

Eastbury, M., Williamson, M., Gorsuch, R., & Ridley, C. (1994). Social Support, personality and Burnout in nurses. **Journal of Applied Social Psychology**, vol(24),pp.1233-1250.

Evangelia Demerouti (2006) Job Characteristics, Flow, and Performance: The Moderating Role of Conscientiousness, **Journal of Occupational Health Psychology**, Volume 11, Issue 3, Pages 266-280.

Gentry، Dennis Ray. (2005). **Technology Supported Data-Driven Decision-Making In An Oklahoma Elementary School**. PHD dissertation DAI-A 65/12، The University Of Oklahomak.

Ghulam R. Nabi(2001) The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women, **International Journal of Manpower**, Volume:(22) , Issue: (5), pp: 457 - 474

Hoy, S.H., , Mishel., Sharp .(1987), "Gender Differences in ethical decision making", **omen in management review**, Vol. 17, No.5, PP. 217- 229.

Hutchens Robert (2009) Worker characteristics, job characteristics, and opportunities for phased retirement, Labour Economics , Vol. (17), No. (1), PP.1010–1021

Jones. G. R. and George. J. M. (2003). Contemporary Management.3rd ed, McGraw-Hill.

Kandula, Srinivas, R,(2002), Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi-110006.

Katsikea, K, Marios T, Nick P , John K(2010) .The effects of organizational structure and job characteristics on job satisfaction and organizational commitment. **Journal of World Business,** Vol. (3), No. (3), PP.1-13.

Keith, Davis , & John Newstromk, (1989). **Human Behavior at Work**, (8th, Ed), McGraw-Hill : New York.

Lade,B.S, Marshall, V.(2004), "Participation in decision making: A Matter of context? ", **leadership and organization development Journal** ,Vol.(23), No.(6) , pp;PP.646-662.

Lizgrraga, Alan L., Steinmeier, Thomas L., (2007). Factors affecting the decision-making **Industrial and Labor Relations Review** ,Vol. (37), No.(8) , pp:403–415.

McKnight , Harrison , Brandis Phillips, Bill C. Hardgrave (2009) Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics? **Information & Management**, Vol. (46) No. (1), pp: 167–174

McShane, Steven . L & Von Glinow, Marry, (2005), **Organizational Behavior**, McGraw-Hill : Boston, International Edition.

Morgan, David L, (2010), Practical Strategies for Combining Qualitative and Quantitative Methods: Applications to Health Research, **Qualitative Health Research,** Vol. (8), No. (3), pp:362-376.

Moshe Banai, William D. Reisel (2007)The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation, **Journal of World Business**, Volume 42, Issue 4, Pages 463-476

Mrugank V. Thakor, Ashwin W. Joshi (2005) Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model , **Journal of Business Research**, Volume 58, Issue 5, Pages 584-592

Noe. R. A., Hollenbeck. J. R., Gerhant. B. and Wright. P. M. C. (2004). **Human Resource Management, Gaining Competitive Advantages**. Irwin, USA.

Organ, D, W. (2008) The impact of job characteristics and fairness of the administrative leader behaviors on organizational citizenship" **Journal of Management** vol (16), pp:705-721.

Parsons, Kurt R, (2007), **A study of Religious Faith and the Ethical Decision Making Process**, Un published Master thesis, Naval Postgraduate School Monterey CA.

Raghbir S. Basi(1998) Administrative decision making: a contextual analysis, **Management Decision**, Volume:36 , Issue: 4, Page: 232 – 240.

Richardson, Lena Q, (2001), " **A Correlation Study of Teachers level of Commitment and their Perceptions at School Decision Making in New York City Public Elementary Schools**, Doctoral Dissertation, St . John's University School of Education and Human Services, Dissertation Abstracts International, Sep . Vol. (62), No. (3), PP. 869

A.

Roberts , H and Hunt , D. M .(1991). **Organizational Behavior**, Boston : Pws-Kent Publishing Company .

Saaty, T, (2008), “Decision making with the analytic hierarchy process”, **International Journal of Services Sciences**, Vol. (1), Number (1), pp. 83 – 98.

Shepard, E. M., Clifton, T. J., and Cruse, D. (2003). Flexible work Hours and Productivity: Some evidence from the pharmaceutical industry. Industrial Relations, 35, 123-129.

Steers, R.M(2003) **Organizational Behavior**: Harper Collins College Publishers.

Stoner, R. , Freeman, P. (2006). Predicting Worker Performance in Equitable Settings. **Academy of Management Review**, 7, 103-110.

Torre, Andre(2006) **Collective action, governance structure and organizational trust in localized systems of production**. The case of the AOC organization of small producers, Entrepreneurship and Regional Development, Volume 18, Number 1, .

Walsh, J.P & Tseng . S.F. (1998) . " The Effects of Job Characteristics on Active Effort at Work . " **Work and Occupations**, Vol. (25) February, PP . 74-96.

Zhang, M, (2010), Effects of organizational structure and job characteristics on organizational effectiveness ". **Journal of the Academy of Business and Economics,** Vol. (18), No. (2), pp. 97-113.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف الفاضــل..........أختي الموظفة الفاضلة :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثر خصائص الوظيفة العامة في فاعلية اتخاذ القــرار فــي الدوائر الحكومية في منطقة القريات في المملكة العربية السعودية** ، أرجو التلطــف بتعبئــة فقرات هذه الاستبانةعلماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغــراض البحــث العلمــي، وذلك بوضع إشارة(x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث
أنور العنزي

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة:

1- المؤهل التعليمي : ( ) ثانوية عامة فما دون. ( ) دبلوم كلية مجتمع .
( ) بكالوريوس . ( ) دراسات عليا .

2- النوع الاجتماعي: ( ) ذكر . ( ) أنثى .

3- العمر : ( ) 30 سنة فأقل . ( ) 31-40 سنة .
( ) 41-50 سنة . ( ) 51 سنة فأكثر .

4- عدد سنوات الخبرة: ( ) 5 سنوات فأقل . ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-15 سنة . ( ) أكثر من 15 سنة .

5- المسمى الوظيفي: ( ) مدير. ( ) نائب مدير.
( ) رئيس قسم . ( ) موظف .

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس **أثر خصائص الوظيفة العامة في فاعلية اتخاذ القرار في الدوائر الحكومية في منطقة القريات في المملكة العربية السعودية.** يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.1	أعتقد بأن واجباتي اليومية التي أقوم بها تتسم بحالة من التنوع					
.2	أعتقد بأن عملي يتطلب مني الإلمام بمهارات عالية للقيام به.					
.3	أعتقد بأن عملي يتطلب مني مهارات متنوعة.					
.4	أعتقد أن من الضروري أداء العمل الروتيني بطرق متنوعة					
.5	أشعر بالحرية الكافية أثناء تأديتي لمهامي الوظيفية					
.6	أقوم بتأدية معظم المهام الموكولة لي دون الاعتماد على رؤسائي.					
.7	أمتلك الحرية الكافية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملي.					
.8	أشعر بدرجة عالية من المسؤولية عن عملي دون تدخل الآخرين.					
.9	يشكل عملي جزءً مهماً من مجموعة الأعمال التي تقوم بها منظمتي.					
.10	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المنظمة					
.11	العمل الذي أقوم به يسهم بشكل واضح في تحقيق أهداف المنظمة.					
.12	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية الكبيرة نحو منظمتي.					
.13	أشعر بامتلاكي مهارات لا يمتلكها الآخرين في أداء عملي					
.14	أشعر بان استمرارية عملي مرتبطة باستمرارية المنظمة في تحقيق أهدافها.					
.15	أشعر بأنني أستطيع القيام بأعمال جيدة للمنظمة بمفردي.					
.16	أشعر بالتقصير عندما لا يرتقي أدائي للمستوى المطلوب.					
.17	لدي القدرة على الحكم على مدى نجاحي في عملي دون أعلامي من قبل رؤسائي.					
.18	أستطيع الحكم على نوعية أدائي من خلال معرفة مخرجات عملي.					
.19	أستطيع من خلال عملي الحصول على تغذية فورية راجعة عن عملي.					
.20	تشكل التغذية الراجعة أساساً لتطوير مهاراتي في أداء واجباتي.					
.21	يستطيع العاملون في دائرتي تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب أهميتها.					
.22	يستطيع العاملون في دائرتي تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب طبيعتها.					
.23	يستطيع العاملون في دائرتي تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب حجمها.					
.24	يستطيع العاملون في دائرتي تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب درجة تعقيدها.					
.25	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار.					
.26	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد عيوب كل بديل من بدائل القرار.					
.27	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار .					
.28	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.29	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع درجة المخاطرة من كل بديل من بدائل القرار .					
.30	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع درجة المنفعة المترتبة من كل بديل من بدائل القرار.					
.31	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع النتائج المترتبة على كل بديل من بدائل القرار .					
.32	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع مدى ملاءَمة البدائل المطروحة مع أهداف المنظمة.					
.33	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الأفضل في عملية اتخاذ القرارات.					
.34	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل القابل للتطبيق العملي.					
.35	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل المقبول من قبل العاملين.					
.36	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الذي يناسب المصادر المالية المتاحة.					
.37	العاملون في دائرتي يستطيعون قياس الآثار المترتبة على قراراتهم.					
.38	العاملون في دائرتي يستطيعون اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات قبل وقوعها.					
.39	العاملون في دائرتي يستطيعون وضع معايير مناسبة لقياس أداء قراراتهم.					
.40	العاملون في دائرتي يستطيعون الحكم على مدى مشروعية القرارت المُتّخذة.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور حلمي شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور نضال الحوامده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور غازي أبو قاعود	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور فاطمة ربابعة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور رائد العضايلة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة